

PROCESSOS SELETIVOS *ON-LINE*: REFLEXÕES PRELIMINARES NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19¹

Natália Filomena de Oliveira²
Vânia Lúcia Pereira de Andrade³

RESUMO:

Este estudo analisou, por meio de pesquisa bibliográfica, processos seletivos *on-line* durante o fenômeno pandêmico da COVID-19, visando uma reflexão sobre a aplicação dos recursos tecnológicos na seleção de pessoas. O tema é atual, portanto, a bibliografia encontrada especificamente sobre o assunto apresentou-se restrita ao que normalmente se encontra. No âmbito acadêmico, ainda são poucos os trabalhos relacionando o contexto da COVID-19 e a Gestão de Pessoas. Mesmo com informações insipientes comprovando experiências *on-line* nesse período, e, diante das possíveis análises, faz-se necessário esclarecer que o ambiente pandêmico é causa de grandes alterações físicas e comportamentais nas pessoas. Todavia, tais alterações, por serem mais amplas, geram um questionamento racional sobre a utilização das mesmas técnicas avaliativas de psicologia no processo de seleção para ocupação de cargos em organizações. Neste sentido, observou-se em um estudo que os profissionais responsáveis pelo processo de seleção ainda preferem o contato pessoal com o candidato, pois assim, é possível fazer a análise comportamental do mesmo. A reflexão permitiu inferir, em princípio, que no processo de seleção, os impactos da pandemia da COVID-19 podem resultar em possíveis prejuízos para organizações e pessoas, tendo em vista se tratar de material humano em um momento de forte pressão psicológica.

Palavras-chave: Psicologia. Gestão de Pessoas. Seleção de Pessoal. Gestão de Mudanças. Pandemia.

ON-LINE SELECTION PROCESSES: PRELIMINARY REFLECTIONS IN THE COVI-19 PANDEMIC CONTEXT

ABSTRACT:

This study is the result of a bibliographical research analyzed online selection processes during the COVID-19 pandemic phenomenon through a reflection on the application of technological resources in the selection of people. As the theme is very current, the bibliography found specifically on the subject was restricted. In the academic field, there are still few works relating the context of COVID-19 to the issues of People Management. Even with insipient information proving online experiences

¹ Artigo de trabalho de conclusão de curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia (UniAcademia), na Linha de Pesquisa Processos organizacionais: saúde, educação e trabalho. Recebido em 26/05/2021 e aprovado, após reformulações, em 24/06/2021.

² Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA). E-mail: noliveira@gmail.com; natalia_foliveira@yahoo.com.br

³ Mestre em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e docente do Centro Universitário (UniAcademia). E-mail: vaniaandrade@uniacademia.edu.br

during this period and in view of the possible analyzes, we need to clarify that the pandemic environment is the cause of major physical and behavioral changes in people. However, as these changes are broader, they generate a rational question about the use of the same psychology assessment techniques in the selection process for occupying positions in organizations. In this sense, it was observed in this study that the professionals responsible for the selection process still prefer personal contact with the candidate, as this makes it possible to conduct a behavioral analysis. In principle, our reflection allows us to infer that the selection processes, under the impacts of the COVID-19 pandemic, may result in possible losses for organizations and people, considering that it is human material at a time of strong psychological pressure .

Keywords: Psychology. People Management. Personnel Selection. Change Management. Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de modo geral, necessitam contratar pessoas, mão de obra capacitada para as mais diversas funções. Essas organizações se valem do setor de Gestão de Pessoas que tem, como uma de suas funções, a seleção e a contratação de pessoas para ocuparem as vagas disponíveis (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). O psicólogo é um dos profissionais capacitados para presidir essa seleção, por métodos e procedimentos, como testes formulados com objetivo de encontrar, pelas respostas obtidas, o candidato mais capacitado para aquela vaga (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA - CFP, 2003).

Questiona-se o fato de que o mesmo procedimento seletivo, antes comum, agora realiza-se em um ambiente atípico, embora já ocorrido. A situação atual de pandemia da COVID-19, que em um conceito geral, se trata de uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE/ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OPAS/OMS, 2021). Segundo o Ministério da Saúde (MS) brasileiro, o SARS-CoV-2 é um beta coronavírus descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Pertence ao subgênero *Sarbecovirus* da família *Coronaviridae* e é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humanos (BRASIL, 2021). Tal pandemia gera

consequências sociológicas, atinge a coletividade; contudo, gera efeito colateral de maneira diversa em cada indivíduo conforme descrito nos estudos de Jair de Jesus Mari⁴ (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO - UNIFESP, 2020), ao afirmar que algumas pessoas ou grupos de pessoas são mais vulneráveis, como os profissionais de saúde e os idosos.

Nesse sentido, na *Live* realizada em 31 de março de 2020, Mari (UNIFESP, 2020) explicou sobre os efeitos da pandemia:

[...] A primeira reação é de estresse agudo relacionado com a pandemia que ocasiona uma circunstância súbita e inesperada. O foco da apreensão é o medo de ser contaminado, o que não difere muito de situações traumáticas como um desabamento ou terremoto.

[...] A epidemia é, portanto, um forte fator de estresse que, por sua vez, é fator causal de desequilíbrios neurofisiológicos.

[...] A persistência e o prolongamento destes desequilíbrios hormonais, inflamatórios e neuroquímicos podem desencadear um transtorno mental mais grave (UNIFESP, 2020 online).

São algumas das consequências do ambiente pandêmico, um ambiente de crise com alto potencial de mudança comportamental, que pode se transformar em patologias. Acrescenta-se a isso as informações de Francisco Júnior⁵ (2020):

[...] Por isso, recorreremos à literatura para reafirmar que um processo de seleção se baseia no grande desafio de escolher, pautando-se na análise comparativa de dois campos: a exigência do cargo contemplada em um perfil bem construído e detalhado e as características profissionais e comportamentais dos candidatos.

Para subsidiar essa escolha, são necessários ajustes estruturais e recursais para adaptação ao cenário, mas mantendo-se as mesmas etapas que se praticavam, como a capacidade de redigir um texto, a habilidade em argumentar e decidir diante de uma situação hipotética similar à realidade organizacional ou, ainda, a possibilidade de aplicar testes psicológicos (FRANCISCO JÚNIOR, 2020 *on-line*).

Ao analisar a situação apontada, nota-se que o fato se relaciona com a área das Ciências Humanas, a medida em que passa pela Gestão de Pessoas acompanhada pela aplicação de procedimentos da Psicologia na seleção de pessoas. Também envolve a área da Medicina, no contexto da pandemia. Entretanto, conforme

⁴ Médico psiquiatra, professor titular e chefe do Departamento de Psiquiatria da Escola Paulista de Medicina da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP).

⁵ Mestre em Bioética, especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Administração. **CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 379-397, jan./jun. 2021 – ISSN 2674-9483**

Chiavenato (2010) utiliza-se da Psiquiatria, ramo da Medicina, para a análise dos efeitos colaterais causados aos indivíduos.

Toda essa narrativa vai de encontro aos resultado de uma grande pesquisa realizada por cientistas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) e da Universidade Federal Fluminense (UFF) (RAONY *et al.*, 2020), em artigo publicado na revista *Frontiers in Immunology*, em que os autores discutiram como o novo coronavírus (COVID-19) pode afetar a saúde mental, tais como alterações neurais, imunes e endócrinas, relacionadas à infecção e ao distanciamento social, o que pode contribuir para distúrbios psicológicos.

Assim, diante da complexa dinâmica que o assunto traz, as organizações carregam grande responsabilidade no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) de pessoas, e o profissional da área de Psicologia em seu mister, atualmente, tem a necessidade de se adequar ao novo cenário, conforme descreve Francisco Júnior (2020 *on-line*): “O importante é lembrar que, perante as crises, é preciso recorrer à essência do procedimento técnico para ter a clareza e a tranquilidade de que se continua sabendo fazer o que é preciso diante de tais demandas”.

Junto ao cenário atual de pandemia, completado um ano de seu início, surgiu o interesse no assunto, advindo da percepção de muitas mudanças comportamentais das pessoas, no convívio social, além da grande discussão na mídia impressa e televisiva. Surge, então, uma necessidade de entender como o processo seletivo para as organizações consegue dar eficácia aos procedimentos de descoberta da capacidade dos candidatos à vaga específica.

Nesse processo de observação dos fatos, surgiram questionamentos tais como: Se o cenário (ambiente) é novo e, por vezes extremo (pandemia), a técnica avaliativa no processo de seleção continua o mesmo? Com a utilização da mesma técnica (procedimento), através do ambiente virtual, seria eficiente e teria capacidade eficaz nos resultados? A complexidade deste novo cenário, denominado pandemia, não cria um ambiente novo com capacidade de modificar comportamentos e até personalidade? Diante da nova realidade, este novo meio criado pela pandemia, não atua no comportamento das pessoas?

Tendo em vista se tratar de material humano em um momento de forte pressão psicológica, no cenário virtual, o processo seletivo resulta em prejuízos para as

organizações e para as pessoas. Esta afirmativa contribuiu para os questionamentos suscitados e aqui expostos, os quais deram origem a esse estudo.

Portanto, o objetivo geral deste estudo foi analisar, por meio de pesquisa bibliográfica, os processos seletivos *on-line* durante o fenômeno pandêmico da COVID-19, visando uma reflexão sobre a aplicação dos recursos tecnológicos na seleção de pessoas. Para atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: i) realizar um levantamento de artigos publicados sobre o processo seletivo no período de pandemia no Brasil, e; ii) refletir sobre a aplicação dos recursos tecnológicos na seleção de pessoas no período pandêmico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para um melhor entendimento, este artigo de revisão foi dividido em três tópicos. No primeiro, apresenta-se a “Gestão de Pessoas”, baseando-se em Miglioni (2018) e Ávila e Steca (2015). O segundo tópico aborda os “Processos de Seleção”, este com um subtópico com “Técnicas de seleção”, sendo a Avaliação Psicológica (AP), um percurso que encaminha para o terceiro e último tópico deste artigo, “O Processo Seletivo com a Pandemia da COVID-19”.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A qualidade de um bom R&S depende da capacidade de despertar o interesse de candidatos qualificados quanto ao seu posicionamento, objetividade e clareza. Para isso o entrevistador deve descrever os pontos positivos da empresa, apresentar os benefícios, mostrar que a empresa é altamente motivada em relação à qualidade de vida das pessoas e que se importa com a evolução de seus colaboradores ao longo de determinado período de tempo (MIGLIOLLI, 2018).

Nesse sentido, o CFP (2003) deixa claro:

No processo seletivo, a avaliação psicológica é uma das atividades exclusivas do psicólogo tal como dispõe o § 1º do Art. 13 da lei brasileira 4.119/62, e pode ser utilizada com diferentes finalidades, sendo algumas delas: diagnóstico, intervenção, orientação psicopedagógica e vocacional, pesquisa e seleção (BRASIL, 1962).

De acordo com Ávila e Steca (2015), historicamente, o que se conhece como Gestão de Pessoas, é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrangendo discussões em várias áreas do conhecimento. Tal abrangência culminou por dar origem a movimentos marcantes, até chegar no que se conhece atualmente na contemporaneidade. Diante das variadas discussões e necessidades surgidas ao longo da história nas relações com as organizações, chegou-se a uma máxima inevitável, acompanhada pela evolução e expansão, atingindo variadas áreas de estudo. Sobre isso bem determinam Ávila e Steca (2015, p. 15):

A preocupação com as pessoas não só evoluiu como expandiu para outros níveis. A área de RH, cuja atuação, antes se encontrava mais evidente nos e-Tec Brasil 20 Gestão de Pessoas níveis operacionais passou a ser considerada como um fator estratégico para as empresas. A administração de recursos humanos sofreu alterações significativas como forma evolutiva, quando deixou de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos, com efeito nos pagamentos ou descontos, passando para a fase da administração que considera os recursos humanos de forma incorporada a estratégia do negócio.

Sendo assim, a Gestão de Pessoas resultou no surgimento dos Recursos Humanos (RH), que dentro de uma organização é de uma importância vital para o desenvolvimento eficaz na condução de seus objetivos.

2.2 PROCESSOS DE SELEÇÃO

De forma genérica, Goulart Júnior (2003) entende que o processo seletivo pode ser considerado como o uso de procedimentos de avaliação e informação planejados estrategicamente e que objetivam identificar, dentre os candidatos, aqueles que, por características pessoais e/ou profissionais, melhor se integrarão às exigências do cargo, à cultura organizacional vigente e às expectativas atuais e futuras da organização.

Segundo Ávila e Stecca (2015), o processo de seleção deve funcionar em consonância com o recrutamento:

A seleção e recrutamento são dois órgãos distintos, porém, devem trabalhar alinhados, pois um depende do outro. O recrutamento de pessoal subentende, sempre, o mercado de trabalho. Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua, pelo menos, qualidades mínimas capazes de atender as necessidades da empresa (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 15).

Inserido no complexo processo de Gestão de Pessoas, por meio do setor de RH, a seleção de pessoas, mão de obra capacitada, faz parte de um subsistema, e ainda, na análise de Ávila e Stecca (2015), o processo de recrutamento se inicia com a solicitação de contratação de pessoas por uma área, que deve estabelecer os requisitos básicos e necessários, além de informações sobre o cargo. Os autores deixam claro que, após o recrutamento, inicia-se o processo de seleção. A seleção é uma atividade de responsabilidade e tem por objetivo escolher, sob uma metodologia específica, atendendo as demandas da empresa.

2.2.1 Técnicas de seleção

Ao determinar os objetivos específicos deste trabalho, foram exemplificados alguns métodos utilizados no procedimento de seleção de pessoas, sendo a Avaliação Psicológica (AP) um dos métodos bastante utilizados.

Conforme dispõe o § 1º do art. 13 da Lei nº. 4.119/62, a AP é uma das atividades exclusivas do psicólogo e pode ser utilizada com diferentes finalidades: diagnóstico, intervenção, orientação psicopedagógica e vocacional, pesquisa e seleção (BRASIL, 1962). Com o passar dos tempos, o CFP, por meio da Resolução nº. 002/2003, resolveu:

[...] Para que possam ser reconhecidos como testes psicológicos em condições de uso deverão atender aos requisitos técnicos e científicos, definidos no anexo da Resolução CFP nº. 002/2003, e aos seguintes requisitos éticos e de defesa dos direitos humanos:

- I) Considerar os princípios e artigos previstos no Código de Ética Profissional dos Psicólogos;
- II) Considerar a perspectiva da integralidade dos fenômenos sociais, multifatoriais, culturais e historicamente construídos;
- III) Considerar os determinantes socioeconômicos que interferem nas relações de trabalho e no processo de exclusão social e desemprego.

Parágrafo único. Para efeito do disposto no caput deste artigo, os testes psicológicos são procedimentos sistemáticos de observação e registro de amostras de comportamentos e respostas de indivíduos com o objetivo de

descrever e/ou mensurar características e processos psicológicos, compreendidos tradicionalmente nas áreas emoção/afeto, cognição/inteligência, motivação, personalidade, psicomotricidade, atenção, memória, percepção, dentre outras, nas suas mais diversas formas de expressão, segundo padrões definidos pela construção dos instrumentos (CFP, 2003 *on-line*).

Entretanto, ressalta-se que a AP é atribuição personalíssima do profissional de psicologia, tal como dispõe o § 1º do art. 13 da Lei brasileira nº. 4.119/62, e pode ser utilizada com diferentes finalidades, sendo algumas delas: diagnóstico, intervenção, orientação psicopedagógica e vocacional, pesquisa e seleção (CFP, 2003).

De acordo com Wechsler (1999), a AP tem por finalidade o maior conhecimento do indivíduo a fim de que sejam tomadas determinadas decisões; ela se dá por meio de coleta de dados e interpretações viabilizadas por meio de instrumentos psicológicos. Objetiva obter informações a respeito de diferentes dimensões psicológicas do indivíduo, tais como: capacidades cognitivas e sensório-motoras, componentes sociais, emocionais, afetivos e motivacionais da personalidade, atitudes, aptidões e valores.

Na visão de Parpinelli e Lunardelli (2006), o processo de AP, em seleção de pessoal, é um processo probabilístico, pois tanto a complexidade quanto a instabilidade e intersubjetividade estarão presentes nesse subsistema que faz parte de um sistema maior que é a organização, na qual o indivíduo irá desempenhar o seu papel/cargo.

Nesse contexto avaliativo, embora diante de permissão legal, determinada na Resolução nº. 11/2018 (CFP, 2018), volta-se a analisar a afirmativa de Francisco Júnior (2020 *on-line*), “são necessários ajustes estruturais e recursais para adaptação ao cenário, mas mantendo-se as mesmas etapas que se praticavam”. Por outro lado, após vários estudos e análise de casos, situações próximas ou até mesmo em suas vivências profissionais, duas histórias reais relatadas por Feijó, Silva e Benetti (2018) foram descritas por Marasca *et al.* (2020, p. 3):

A primeira é de um psicólogo clínico, que realiza psicodiagnóstico. Em uma entrevista para uma atividade acadêmica, ele relatou que, em razão da possibilidade de AP *on-line*, adaptou um instrumento de avaliação de sintomas depressivos, restrito a psicólogos e com parecer favorável no Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI) somente para aplicação presencial, para um formulário *on-line* e gratuito, a fim de utilizá-lo

com seus pacientes. A segunda história é de uma psicóloga, que atua em vara de família em uma cidade do interior do Mato Grosso, a 750 km de distância de Cuiabá, sendo esta, a cidade de referência para que a profissional pudesse adquirir testes psicológicos, realizar cursos e supervisão. Durante um congresso em Porto Alegre, afirmou que, assim como ela, suas colegas se sentem desamparadas nas avaliações relacionadas a disputa de guarda, sem material adequado, sem orientação e supervisão na cidade onde residem e atuam como psicólogas.

Com base na situação real, e da problemática envolvida na narrativa, Marasca *et al.* (2020) afirmaram que é perceptível, na prática profissional, a falta de treinamento adequado e de instrumentalização profissional para atuação nesse contexto. No primeiro caso, percebe-se que o psicólogo interfere na validade e fidedignidade do instrumento, porque se utiliza um teste psicológico de aplicação presencial de maneira *on-line*, o que pode comprometer os resultados. No segundo caso, é possível notar que a produção do conhecimento científico, muitas vezes vinculada aos grandes centros urbanos, poderia ser disseminada em cidades do interior por meio de atividades remotas. Além disso, a construção de plataformas para cursos, material de apoio e supervisão a distância conseguiriam alcançar esses profissionais, permitindo que realizassem um trabalho de melhor qualidade.

Contudo, diante do entendimento, evidencia-se que se faz necessário entender todas as nuances da aplicabilidade das avaliações psicológicas em novos ambientes como os aqui explorados. Ainda sobre o assunto, Parpinelli e Lunardelli (2006, p. 467) se posicionaram:

Na avaliação psicológica, ao se prognosticar o desempenho do indivíduo no exercício de um determinado cargo, faz-se necessário compreender que esse é uma consequência da interação com vários elementos da organização, tais como: objetivos, valores, sistema de poder, estrutura social, cultura organizacional, estrutura formal e informal, dentre outros. Portanto, o processo de avaliação psicológica em seleção de pessoal é um processo probabilístico, pois tanto a complexidade quanto a instabilidade e intersubjetividade estarão presentes nesse subsistema que faz parte de um sistema maior que é a organização, na qual o indivíduo irá desempenhar o seu papel/cargo.

Outrossim, entende-se com isso, que não obstante, todas as complexidades envolvidas no procedimento de AP, Parpinelli e Lunardelli (2006) prosseguiram em suas afirmativas, ao pontuarem mais uma situação subjetiva, porém, de relevância no assunto, sobre a aplicação da técnica de AP. Entretanto, avaliaram que um primeiro

aspecto da AP diz respeito à intersubjetividade, que está presente em todas as relações, mas que ainda é mais característica nessa situação avaliativa. Dessa forma, os autores afirmaram que o psicólogo é uma influência ao desempenho do candidato, e assim, sem tentar neutralizar essa influência, o que não é possível, é importante compreender que, de acordo com Vasconcellos (2002, p. 165), “o pensamento complexo não rejeita, de maneira alguma, a clareza, a ordem, o determinismo, mas os saberes insuficientes”.

Nesse sentido, Parpinelli e Lunardelli (2006, p. 469) ressaltaram que:

Ao considerar a instabilidade dos sistemas, o psicólogo também considera que o desempenho apresentado pelo indivíduo está relacionado à situação em que foi avaliado, ao momento de vida e tantas outras variáveis inter-relacionadas, podendo se alterar à medida que muda a relação do indivíduo com o ambiente (ao iniciar a atuação na organização, após passar por um processo de treinamento, quando concluir os estudos etc.).

Sabe-se que a AP se divide em outras técnicas, no entanto, ressalta-se o caráter intersubjetivo, que representa a relação pessoa com pessoa, torna a AP algo complexo.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), a falta de capacitação dos profissionais de RH pode ser um empecilho para o aproveitamento total dos benefícios da tecnologia. Garantir a capacitação e a atualização do profissional é um investimento que a empresa precisa assegurar, pois seu capital humano é o bem de maior valor para a organização. As vantagens do R&S *on-line* em relação aos métodos tradicionais referem-se à capacidade de atingir uma região geográfica muito maior, de forma a atrair candidatos que não estejam buscando emprego. Também é possível filtrar os perfis desejados em um tempo muito menor e fazer a seleção remotamente, existindo a possibilidade de fazer testes de conhecimento e entrevistas *on-line*, não havendo a necessidade do profissional de R&S e do candidato se locomoverem geograficamente para um local específico.

De acordo com Souza e Santos (2016), a tecnologia trouxe muitos benefícios para o R&S. A disseminação da *internet* foi um fator muito importante, pois muitas empresas passaram a fazer seu R&S *on-line*. Os autores realizaram uma pesquisa de campo, em forma de entrevista com roteiro estruturado, em três empresas de Extrema-MG (Multilaser, Pandurata e Centauro). Com os resultados das entrevistas, **CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 379-397, jan./jun. 2021 – ISSN 2674-9483**

concluíram que as empresas em sua maioria utilizam a tecnologia no R&S, entretanto, este uso é aplicado apenas na divulgação de vagas. As empresas não utilizam *software* para fazer a filtragem dos candidatos, o que diminui o tempo com o R&S. No entanto, as organizações afirmaram que há diversos benefícios com relação à utilização da tecnologia, como redução de custos e agilidade no processo, porém destacaram algumas desvantagens, como, o grande número de candidatos que podem atrapalhar o processo.

Souza *et al.* (2012) constataram que a utilização do Sistema de Seleção Remota (SISER) pode proporcionar economias de escala significativas em grandes processos de seleção, além de apresentar benefícios aos seus usuários, distantes geograficamente. O SISER é uma ferramenta de ensino, seleção e avaliação remota, desenvolvida na nuvem. Entendem que o que ocorre é uma grande modificação do sistema tradicional, antes determinado em um espaço físico, para um sistema duplo, proveniente dessa chegada do ambiente virtual. Assim, os autores perceberam, através de análises teóricas envolta no tema, que o fato do SISER ser desenvolvido na nuvem, torna o sistema prático, já que pode ser acessado de qualquer lugar, traz o dinamismo necessário para atualidade e, conseqüentemente, faz com que o processo de seleção tenha eficiência. Os testes *on-line* presentes no sistema são utilizados como auxiliares operacionais dos procedimentos. Ao adentrar no portal, as questões ali inseridas, permitem aos organizadores, flexibilidade e praticidade para adequar questões de maneira singular de aplicabilidade. Noutro giro, é fato que os testes *on-line* geram duas preocupações pontuais, os cuidados com a segurança e a tolerância a falhas, no entanto, no SISER, isso foi observado, de forma que se desenvolveu funcionalidades com objetivo de evitar problemas que venham a interferir na aplicação dos testes. Por fim, concluíram que a utilização do SISER é de grande serventia aos usuários, sejam eles administradores ou candidatos. A virtualização com o uso da nuvem como sistema de armazenamento de dados acaba pondo fim às questões de localização geográfica, encurtando distâncias e aumentando o alcance de usuários. Ao se utilizar esse tipo de armazenamento, traz economia financeira no procedimento, visto que não necessita de instalação de programas, *software*, para armazenamento, tampouco ferramentas de *hardware*. Nesse sentido, também desonera o candidato que não terá que se locomover até a organização para se

inscrever em um processo seletivo.

2.3 O PROCESSO SELETIVO COM A PANDEMIA DA COVID-19

De acordo com César e Neves (2020), o *Home Office*, o teletrabalho e tudo que engloba esses formatos de trabalho, vieram para ficar e a Gestão de Pessoas precisa se inteirar e lidar com isso. É preciso, inicialmente, entender que nem todo *Home Office* é teletrabalho, mas todo teletrabalho é *Home Office*. Para aos autores, o fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós-pandêmico. Com os novos formatos de trabalho o comprometimento organizacional precisará ser olhado com atenção. E nessa nova estrutura o grande pilar é a cultura organizacional. Os líderes de Gestão de Pessoas das organizações durante a pandemia precisaram tomar rápidas decisões com significativas consequências sociais e financeiras no sentido de conter o agravamento de uma possível crise interna na organização. De uma forma ou de outra as ações estão ligadas ao gerenciamento da distância, seja no nível social ou organizacional, que compreendem as incertezas, ambiguidades e importâncias do contexto atual. As habilidades de comunicação eficazes entre as partes, gerenciamento de recursos, integração de demandas externas e internas e autenticidade para inspirar expectativas de confiabilidade se tornaram de suma importância neste cenário.

Em análise bibliográfica, Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020) observaram que no R&S *on-line*, advindos da inovação e evolução tecnológica e da própria necessidade de encurtar distâncias, o que acontece é um refinamento ou desburocratização dos métodos utilizados tradicionalmente. Todavia, há de se entender que o aumento do uso de *sites* lá pelos anos 1990/2000, lançou a ideia do recrutamento *on-line* para as empresas, mesmo que timidamente. Hoje, observa-se que o crescimento é exponencial, e a *internet* passou a ser um instrumento fundamental na captação de pessoas. Segundo os autores, pode-se citar vantagens tais como, o fato de que a empresa, previamente já tem posse de uma base de informações, ou seja, uma quantidade de currículos cadastrados, que facilita a avaliação e simplifica o procedimento. Outra vantagem muito importante é a diminuição dos custos envolvidos em um processo seletivo tradicional e o tempo

gasto. Entretanto, se faz necessário que os profissionais de RH, se especializem para que tudo funcione adequadamente conforme planejado, visto que é uma técnica relativamente nova. Dessa forma, concluíram que, mais do que somente conceituar o assunto objeto da análise, o objetivo também foi mostrar que a inovação tecnológica, com a utilização da *internet*, como forma de desenvolvimento de técnica de R&S, em detrimento das técnicas tradicionais, é necessária e surge para somar e apresentam mais pontos positivos do que negativos.

No entendimento de Leite *et al.* (2020), para os empregadores um dos primeiros desafios para a inclusão do método *Home Office* é o processo de recrutamento, pois esse deve ser bem planejado, com objetivo de selecionar profissionais com perfil comprometido com as diretrizes da empresa. Visto que certos perfis de profissionais não se enquadram nos exigidos pelo padrão *Home Office*, pois apesar das atividades serem realizadas no conforto de casa ou afins, ele deve ser um trabalho produtivo e que alcance os objetivos estabelecidos pela empresa para a produção e qualidade. O cuidado e atenção no recrutamento deve ser redobrado por se tratar de um trabalho a distância, sendo necessário um perfil que obtenha uma boa capacidade de autogerenciamento e policiamento, o que pode ser analisado no processo seletivo nas vagas ofertadas para *Home Office*. Por isso, as empresas devem criar um plano com os processos de recrutamento remoto, para que a seleção seja de forma concreta e ativa.

3 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Santos (2000), aborda sobre as atividades práticas indispensáveis para a obtenção dos dados com os quais serão realizados os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final.

A análise pontual sobre o assunto foi realizada por meio de pesquisa científica com procedimento de análise bibliográfica. O assunto foi estudado nos dados publicados em periódicos impressos e eletrônicos, livros, teses, dissertações e artigos com base científica (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Na concepção de Gil (2010), a vantagem principal da pesquisa bibliográfica

está no fato de tornar viável ao investigador a cobertura de uma série de fenômenos muito mais abrangente do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A proposta é apresentar um trabalho pautado na investigação a respeito do tema escolhido, de forma a extrair maior autenticidade possível, no desempenho cognitivo em busca de respostas ou que, no mínimo, gere novas reflexões produtivas positivas, frente a um cenário totalmente novo. O que condiz com a afirmação de Manzo (1971, p. 32), "[...] a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas nas quais os problemas não se cristalizaram suficientemente".

Sem recorte temporal, foi realizada uma busca nos bancos de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Universidade de Brasília (UnB), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), *Google Scholar*, *Scientific Research*, Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Educational Resources Information Centre* (ERIC) e *Frontiers*, utilizando os seguintes descritores: "processo seletivo", "pandemia", "covid-19", "seleção de pessoas on-line" e "seleção de pessoas na pandemia" e seus respectivos em inglês: "selection process", "pandemic", "covid-19", "selection of people online" e "selection of people in the pandemic". A busca foi realizada no período de 25 abril a 15 de maio de 2021.

4 RESULTADOS

Considerando a rápida transmissibilidade do SARS-CoV-2 na população, a criação de novos procedimentos tornou-se uma preocupação constante dos órgãos governamentais frente aos impactos da COVID-19, no sentido de manter a integridade da saúde pública e a eliminação de potenciais riscos de contágio do vírus (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

A expectativa com todo estudo e análise realizada dos fatos é gerar uma reflexão para que melhor se compreenda o processo seletivo de pessoas para uma vaga de colocação profissional se adequando ao chamado novo tempo, que haja nova compreensão e novos estudos sobre a eficácia dos procedimentos, visto que o ambiente é duplamente atípico para os padrões antes pré-determinados, ou seja,

ambiente de pandemia e ambiente virtual.

No Quadro 1 encontra-se uma síntese dos resultados conforme conteúdo pesquisado. Ressalta-se que o tema é atual, portanto, toda bibliografia encontrada especificamente sobre o assunto é menor do que normalmente se encontra.

QUADRO 1 – Síntese dos resultados do conteúdo pesquisado

Sítes	Resultados
SciELO	Não foram encontrados artigos que abordassem o tema específico sobre o processo seletivo <i>on-line</i> , no entanto, está disponível artigo com tema utilizado no presente estudo em outras perspectivas. O artigo de referência possui o título: Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica (GOULART JÚNIOR, 2003).
UnB	Disponível artigo informativo sobre como implementar Recrutamento e Seleção na empresa através de técnicas do futuro, tais como a utilização de técnicas de Inteligência Artificial, porém não foi utilizado neste projeto, pois fugiu ao escopo do estudo.
Capes	Nenhum artigo disponível relacionado diretamente ao assunto aqui analisado. Encontrado artigo sobre gestão de pessoas.
Google Scholar	Encontrados artigos publicados sobre processo seletivo virtual, Recrutamento e Seleção remotos frente à pandemia causada pela COVID-19 (CÉSAR; NEVES, 2020; DUARTE NETO; BANDEIRA; MACÊDO, 2020; LEITE <i>et al.</i> , 2020).
Scientific Research	Nenhum artigo encontrado referente ao assunto ou que faça parte do contexto, aqui analisado.
FURG	Disponibilizou artigo desenvolvido pela professora de Psicologia da FURG Beatriz Schmidt, junto aos colegas Ambra Palazzi e Cesar Piccinini, que analisam potencialidades e desafios de entrevistas <i>on-line</i> para coleta de dados durante a pandemia (RAONY <i>et al.</i> , 2020).
BDTD	Nenhum trabalho com o tema ora discutido até a presente data. Está disponível dissertação sobre redes sociais, como plataforma de dados e o mercado de trabalho.
ERIC	Até a presente data não tinha em seu banco de dados informações a respeito do tema proposto.
Frontiers	Não traz assunto específico sobre o tema, até a presente data.

Fonte: Elaboração própria.

A cultura presencial que já estava com seus dias contados foi atropelada por uma mudança radical nos hábitos e rotinas no mundo corporativo. O contexto da pandemia tem exigido mudanças nas práticas profissionais das organizações e do psicólogo, em termos de R&S (DUARTE NETO; BANDEIRA; MACÊDO, 2020; LEITE *et al.*, 2020). O setor de R&S vem sendo beneficiado com o avanço tecnológico, a exemplo do trabalho *Home Office* que de tendência passou a ser uma realidade que

será praticada no pós-pandemia devido à comprovada redução de custos, aumento da produtividade, otimização do tempo além de gerar melhorias na qualidade de vida dos colaboradores (LEITE *et al.*, 2020).

Souza e Santos (2016) observaram que, apesar das empresas reconhecerem os benefícios e utilizarem a tecnologia, não a fazem de uma forma eficaz, usando basicamente para divulgação da vaga, ou seja, recrutamento externo, não a utilizando no processo de seleção pela falta de impessoalidade e *softwares* que auxiliem na filtragem dos candidatos. Sendo assim, relataram que no processo de R&S dentro das empresas, não há tanta eficiência e eficácia como poderiam ter. Os profissionais de RH preferem o contato face a face com o candidato, e, desta forma, fazer a análise comportamental do mesmo.

Uma das vantagens do R&S *on-line* em relação aos métodos tradicionais refere-se à capacidade de atingir uma região geográfica maior, não havendo a necessidade do profissional e do candidato se locomoverem para um local específico (DUARTE NETO; BANDEIRA; MACÊDO, 2020; LEITE *et al.*, 2020).

Para que as empresas possam usufruir da melhor forma possível da tecnologia, é necessário que se faça investimentos, tanto em infraestrutura e *softwares*, quanto nos profissionais. O investimento em banco de dados, *softwares*, equipamentos, organização da forma de trabalho e a gestão dos recursos humanos, trazem benefícios para o planejamento e aplicação estratégico da empresa (LEITE *et al.*, 2020).

A falta de capacitação dos profissionais de RH pode ser um empecilho para o aproveitamento total dos benefícios da tecnologia. Apesar da popularização do acesso à *internet*, ainda há muitos profissionais que não estão familiarizados com esta tecnologia, portanto empresas que só utilizarem o método *on-line* podem acabar não atingindo algum profissional que pode possuir o perfil desejado (DUARTE NETO; BANDEIRA; MACÊDO, 2020). Garantir a capacitação e a atualização do profissional é um investimento que a empresa precisa assegurar, pois seu capital humano é o bem de maior valor para a organização (SOUZA; SANTOS, 2016).

A grande limitação deste estudo é a escassez de base teórica consistente sobre processo seletivo *on-line* e o comprometimento organizacional no contexto da COVID-19.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As afirmativas de ordem científica esclarecem que o ambiente virtual exige adequações para aplicação de metodologias profissionais. Tais adequações geram novos questionamentos sobre suas funcionalidades, e o fato dessas aplicabilidades se passarem em uma realidade nova - a pandemia - traz consequências de ordem sociológica, psicológica e de saúde, de modo coletivo e individual.

Mesmo com a ausência de estudos comprovando experiências com R&S *on-line* neste período e, diante das possíveis análises, faz-se necessário esclarecer que o ambiente pandêmico é causa de grandes alterações físicas e comportamentais nas pessoas. Todavia, tais alterações, por serem mais amplas, geram um questionamento racional sobre a utilização das mesmas técnicas avaliativas de psicologia no R&S para ocupação de cargos em organizações. A reflexão, em princípio, permite apontar que o processo de seleção pode resultar em possíveis prejuízos para organizações e pessoas, tendo em vista se tratar de material humano em um momento de forte pressão psicológica frente aos impactos da pandemia da COVID-19.

Diante de todo o exposto e, frente a análise cognitiva do material bibliográfico utilizado, pode-se entender que o processo seletivo *on-line*, inicialmente, surgiu do próprio avanço tecnológico, através da informatização das instituições, tornando-se quase indispensável, nesse formato, devido à atual situação de pandemia.

Conclui-se que, de maneira positiva, selecionar pessoas através do ambiente virtual diminui as distâncias entre candidatos e empresas, e conseqüentemente, diminui os custos, nem que seja de forma escalonada, visto que, em um primeiro momento, necessariamente, deve-se investir em aparato tecnológico e capacitação de pessoas. Outro aspecto positivo se dá pela interatividade em tempo real e flexibilidade de horários. Porém, de forma negativa, diz respeito à necessidade de preparação de profissionais para a nova e crescente modalidade de seleção, que se mostra como um procedimento necessário para as organizações competitivas.

Por fim, cabe ressaltar que a abordagem relacionada ao processo seletivo nas organizações durante a pandemia da COVID-19 deve ser convergente com a abordagem das ciências sociais para melhor compreensão da realidade atual. Esperançosamente, estudos futuros podem trazer melhores compreensões e,

consequentemente, mitigar os impactos da pandemia na seleção de pessoas certas para as organizações.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015.

BRASIL. **Lei nº. 4.119, de 27 de agosto de 1962**. Dispõe sobre os cursos de formação em psicologia e regulamenta a profissão de psicólogo. Brasília, 1962. Disponível em: https://transparencia.cfp.org.br/wp-content/uploads/sites/15/2016/12/Lei-4119_1962.pdf. Acesso em: 19 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Guia de vigilância epidemiológica Emergência de saúde pública de importância nacional pela doença pelo coronavírus 2019 – covid-19**. Brasília: Ministério da Saúde, 2021. 86p.

CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Rev Valore**, Volta Redonda, v. 5, n. esp. p. 192-205, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Resolução nº. 002, de 24 de março de 2003**. Brasília, 2003. Disponível em: <https://www.crsp.org/legislacao/view/105>. Acesso em: 20 abr. 2003.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Resolução nº. 11, de 11 de maio de 2018**. Regulamenta a prestação de serviços psicológicos realizados por meios de tecnologias da informação e da comunicação e revoga a Resolução CFP n.º 11/2012. Brasília, 2018. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2018/05/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-11-DE-11-DE-MAIO-DE-2018.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

DUARTE NETO, A.; BANDEIRA, P. S. R. S.; MACÊDO, M. E. C. Novas ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção on-line. **Rev Mult Psic**, v. 14, n. 50, p. 964-974, maio 2020. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 05 maio 2021.

FEIJÓ, L. P.; SILVA, N. B.; BENETTI, S. P. C. Experiência e formação profissional de psicoterapeutas psicanalíticos na utilização das tecnologias de informação e comunicação. **Psicol Cienc Prof**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 249-261, abr./jun. 2018.

FRANCISCO JÚNIOR, L. **Recrutamento e seleção: o que muda em situação de crise?** Vetor Editora, ago. 2020. Disponível em: <https://blog.vetoreditora.com.br/recrutamento-e-selecao-o-que-muda-em-situacoes-de-crise/>. Acesso em: 20 abr. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Atlas; 2010.

GOULART JÚNIOR, E. **Avaliação psicológica em processos seletivos: uma análise da atuação do psicólogo em consultorias de recursos humanos da cidade de Bauru**. Texto mimeografado, 2003.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Y. G. S. *et al.* Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: um estudo de caso na empresa ARGO. *In: Anais X Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção – ConBRepro*. 02 a 04 de dezembro de 2020. Evento *on-line*.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Cad Adm**, Maringá, v. 28, n. esp. p. 71-75, jun. 2020.

MANZO, A. J. **Manual para la preparación de monografías: una guía para apresentar informes y tesis**. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MARASCA, A. R. *et al.* Avaliação psicológica *on-line*: considerações a partir da pandemia do novo coronavírus (Covid-19) para a prática e o ensino no contexto à distância. **Estud Psicol**, Campinas, v. 37, p. 1-11, jun. 2020. Doi: 10.1590/1982-0275202037e200085.

MIGLIOLLI, D. C. **Recrutamento e seleção**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE/ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OPAS/OMS). **Folha informativa sobre COVID-19**. 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 15 abr. 2021.

PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estud Psicol**, Campinas, v. 23, n. 4, p. 463-471, out./dez. 2006.

RAONY, I. *et al.* Psycho-neuroendocrine-immune interactions in COVID-19: potential impacts on mental health. **Front Immunol**, v. 11, May 2020. Doi: 10.3389/fimmu.2020.01170. Disponível em:

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fimmu.2020.011170/full#readcube-epdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SOUZA, A. A. *et al.* Sistema de seleção remota: uma ferramenta para processos de seleção online. *In: Simpósio Internacional de Educação a Distância (SIED)/Encontro de Pesquisadora em Educação a Distância (EnPED)*. Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, 10 a 22 de setembro de 2012.

SOUZA, D. A.; SANTOS, I. F. Uso da tecnologia da informação no processo de recrutamento e seleção. *In: XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*, 31 de outubro a 01 de novembro de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP). Live: O impacto da pandemia da covid-19 na saúde mental - Prof. Jair Mari - 31 de março de 2020. **Quais os principais efeitos da pandemia na saúde mental?** 7 abr. 2020. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/dci/noticias-antiores-dci/item/4395-quais-os-principais-efeitos-da-pandemia-na-saude-mental>. Acesso em: 18 abr. 2021.

VASCONCELLOS, M. J. E. Pensando o pensamento sistêmico como o novo paradigma da ciência: o cientista novo-paradigmático. *In: VASCONCELLOS, M. J. E. Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas/Belo Horizonte: Papyrus/PUC-Minas, 2002 Parte. II. cap. 5. p. 147-184.

WECHSLER, S. M. Guia de procedimentos éticos para avaliação psicológica. *In: WECHSLER, S. M.; GUZZO, R. L. (Orgs.). Avaliação psicológica: perspectiva internacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 133-141.