



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA CAROLINA CARNEIRO GOMES DA SILVA

**AS PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RH DO USO
DE ENTREVISTAS ONLINE EM PROCESSOS SELETIVOS
DEVIDO AO COVID 19**

Rio de Janeiro – RJ

2021

ANA CAROLINA CARNEIRO GOMES DA SILVA

**AS PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RH DO USO
DE ENTREVISTAS ONLINE EM PROCESSOS SELETIVOS
DEVIDO AO COVID 19**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

Rio de Janeiro – RJ

2021

ANA CAROLINA CARNEIRO GOMES DA SILVA

**AS PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RH DO USO
DE ENTREVISTAS ONLINE EM PROCESSOS SELETIVOS
DEVIDO AO COVID 19**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos – Professor Orientador

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Maria Teresa Correia Coutinho – Professor Leitor

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Aprovado em _____ de _____ de _____

Conceito: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Universo e aos meus Ancestrais, por me permitirem chegar nesta reta final de graduação viva, bem e sã, para não só escrever minha monografia, mas também me tornar a primeira pessoa de toda a minha família a me formar em uma Universidade.

Incluo também os meus pais, Lucia e Henrique, por sempre me incentivarem e encorajarem a lutar pelos meus sonhos, independente das dificuldades. Digo com muito orgulho, que sou filha de uma empregada doméstica e um imigrante africano que atuou por 30 anos como vendedor de loja, minhas principais referências de humanidade e caráter.

A minha Taróloga Tainá e a minha Terapeuta Thayná, meus agradecimentos por auxiliarem na minha saúde mental e espiritual, me encorajando a valorizar o autocuidado em primeiro lugar para seguir em frente, sempre com bons conselhos.

Aos amigos que construí dentro e fora da Universidade, integrantes desta grande rede de apoio que me proporciona alegrias nos bons momentos e me dão força nos momentos de dificuldade.

Agradeço ao meu companheiro, sempre ao meu lado, na alegria e na tristeza e que teve grande participação neste projeto. Seja auxiliando na construção do TCC ou me apoiando para que eu continuasse firme, rumo aos objetivos.

A todos os entrevistados que participaram desta monografia, que cederam seu tempo e disposição para apoiar este projeto.

Ao meu orientador e professor Antônio Eugênio, que mesmo virtualmente, sempre esteve por perto, auxiliando, cobrando, oferecendo todo suporte necessário para a construção desse trabalho. Tenho orgulho de ter tido neste processo um profissional tão potente capaz de acolher as pessoas e ser uma referência em RH para mim, meus mais sinceros agradecimentos por todos os aprendizados.

E por último, um agradecimento a mim, Ana Carolina. Por todas as dificuldades que enfrentei nesta jornada, apesar disso, persisti confiante em minhas aptidões e habilidades. Obrigada garota, por nunca ter desistido de você mesma!

RESUMO

O distanciamento social imposto pela COVID-19, tratou de acelerar e fortalecer as conexões virtuais entre os indivíduos, que trouxe também consequências para a condução do processo de entrevistas. O objetivo deste estudo é identificar as percepções que os profissionais de seleção possuem das entrevistas online neste período de pandemia. Trata-se de um trabalho fundamentado em uma pesquisa exploratória e descritiva, que sintetizou os atributos gerais de entrevistas que ocorrem por meio de videoconferência. Foram considerados profissionais de seleção que realizam entrevistas online por plataformas de videochamada (*Google Meet, Skype, Microsoft Teams, WhatsApp e Zoom*), focando em aspectos que ajudam e implicam na seleção de pessoas alinhados a conveniência do estudo e ao perfil dos entrevistados. Considerações e recomendações práticas também foram debatidos. Ainda que haja dificuldades, as entrevistas online se apresentam como uma possibilidade para a continuidade de processos seletivos que já estavam acontecendo, ou mesmo para a realização de novos processos ao longo da pandemia de COVID-19.

Palavras-chave: Entrevista Online. Entrevista de Seleção. Pandemia. Covid 19.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. O Problema.....	6
1.2. Objetivos	6
1.2.1. <i>Objetivo Final</i>	6
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	7
1.3. Delimitação	7
1.4. Relevância	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1. O Conceito de seleção de pessoal.....	9
2.2. Conceito e práticas da entrevista de seleção	10
2.3. A entrevista como instrumento de avaliação do candidato	11
2.4. A Covid 19 e os processos de seleção online:.....	16
3. METODOLOGIA	18
3.1. Tipo de Pesquisa	18
3.2. Participantes do Estudo	18
3.3. Instrumento de Pesquisa.....	19
3.4. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	30
APÊNDICE B – COMPILAÇÃO DE RESPOSTAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, devido ao novo Coronavírus, diferentes empresas estão adotando o modelo de entrevista por videoconferência com o objetivo de minimizar os riscos de contaminação (Globo.com; 2021). A temática de seleção online vem sendo alvo de matérias e fontes que apresentam dicas e maneiras de como se sair bem neste tipo de situação. Falar neste tipo de seleção, principalmente no contexto em que vivemos, significa considerar que as conexões virtuais que só aumentaram nos últimos anos, se fortaleceram ainda mais neste período (SCHIMIDT; PALAZZI; PICCININI; 2020).

No ambiente organizacional, os processos seletivos têm sido cada vez mais compartilhados entre os seguimentos de liderança e de gestão de pessoas, pela necessidade de analisar as circunstâncias vigentes e as melhores formas de reter e atrair talentos. Diferentes empresas vêm se atentando a utilidade em praticar novas metodologias de recrutamento e seleção para incluir nos seus quadros funcionais indivíduos mais diversos, sobretudo em suas trajetórias de vida.

Logo, cada vez mais se faz necessário entender quais as percepções e os pontos de vista que perpassam os selecionadores com relação as entrevistas online em seu ambiente de trabalho, sendo este o objetivo desse estudo.

1.1. O Problema

As entrevistas online se tornaram uma rotina na pandemia de Covid 19. Mas, será que esta modalidade de entrevista traz alguma limitação para a avaliação do candidato?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar as percepções que os profissionais de seleção possuem das entrevistas online neste período de pandemia.

1.2.2. Objetivos Específicos

Revisar e descrever o que é e quais são as principais formas de entrevista de seleção;

Descrever as variáveis que podem ser avaliadas por meio da técnica de entrevista.

1.3. Delimitação

Dentro da temática de seleção, esta pesquisa irá trabalhar com um recorte voltado para as entrevistas online, identificando e analisando as dinâmicas de profissionais que trabalham com entrevistas em plataformas digitais (*Google Meet, Zoom, Microsoft Teams* e afins).

1.4. Relevância

O presente trabalho se fundamenta pela necessidade de se entender como a pandemia afetou os processos de seleção e estimular o debate sobre tais potencialidades e desafios (SCHMIDT; PALAZZI; PICCININI; 2020).

As entrevistas online se tornaram necessárias, mas a revisão bibliográfica não apontou estudos científicos que discutam os feitos das mídias digitais na eficácia desta técnica de seleção.

Apesar de as entrevistas serem a técnica de seleção mais utilizada, são escassas as publicações em periódicos científicos que tratem desta técnica de seleção e que fundamentem o seu uso.

Estimular a popularização deste tema, principalmente na esfera organizacional, chama a atenção para a necessidade de desenvolvê-lo dentro do ambiente acadêmico e corporativo com a finalidade de embasar e amplificar as discussões acerca do assunto, além de promover ações para servir de reflexão tanto para as empresas quanto a sociedade de forma geral.

Nesse sentido, é notável que as entrevistas “face a face” são a estratégia mais conhecida para recolher dados e impressões de potenciais candidatos, porém

com as barreiras sanitárias neste contexto de pandemia este tipo de metodologia tende a se inviabilizar. Logo, se faz necessário ampliar tais metodologias e entender a importância do cenário virtual neste processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Conceito de seleção de pessoal

No imaginário comum, muitos indivíduos confundem os termos “recrutamento” e “seleção” crendo que os mesmos possuam significados semelhantes. Como afirma Moreira (2017, p. 59) “A fase de recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de contratar um colaborador até a recepção de candidatos. Já a seleção é o processo que resulta da escolha dos candidatos que preenchem o perfil requerido até a escolha final e definitiva do candidato.”

Segundo a perspectiva de Marras (2009, p. 79, apud MOREIRA, 2017, p. 65) “Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.”

Para Gil (2001, p. 91-92, apud MOREIRA, 2017, p. 66) “O papel do selecionador é reconhecer a importância da seleção no contexto da gestão de pessoas, definir critérios para a seleção de pessoas, reconhecer vantagens e limitações dos meios adotados para recrutamento e seleção de pessoas e conduzir entrevistas para selecioná-las.”

De maneira geral, um processo de seleção de qualidade busca priorizar candidatos que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para a vaga em questão e a empresa. Além disso, ter um amplo número de indivíduos participantes auxilia ainda mais no encontro do perfil de competência desejado. Como Souza e Souza (2016) explicitam em sua obra, é justamente no momento da seleção em que o aspirante a vaga é submetido a dois tipos de comparação: da amostra de candidatos com o perfil delimitado pela organização e dos candidatos uns com os outros.

Quando adentramos nas etapas de seleção, entendemos que cada uma delas são fontes de informação determinantes, visando aumentar a probabilidade de acertos na escolha final. Existem diferentes instrumentos válidos disponíveis para serem aplicados em uma seleção, contanto que sejam manuseados por profissionais capacitados e que considerem as finalidades para cada um. Um deles

é a entrevista de seleção, foco principal deste trabalho, sobre o qual falaremos a seguir.

2.2. Conceito e práticas da entrevista de seleção

Uma entrevista se caracteriza por ser uma metodologia de comunicação envolvendo dois ou mais indivíduos, em uma relação de entrevistadores e entrevistados. Seja um prefácio para o recrutamento até um fechamento para um desligamento, a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas nas empresas independente do seu porte, sendo aquela que possui maior influência no veredito final acerca de um candidato (CHIAVENATO, 2009).

A categorização de um processo de entrevista depende tanto do formato das respostas, quanto do modelo das perguntas. Para Green (1999), as principais abordagens são: entrevistas por pressentimento, entrevista por conversação, entrevista por aspectos de personalidade e entrevista por comportamento.

Uma entrevista por pressentimento tem como premissa a intuição do recrutador para avaliar o candidato. Neste caso, não há um roteiro estruturado, mas sim perguntas francas e abertas para observar as reações do candidato como um todo, levando em consideração a subjetividade por parte do selecionador. Um grande ponto de alerta, se dá pela possibilidade de existirem vieses inconscientes (preconceitos, crendices pessoais etc.), que podem acabar eliminando um candidato (GREEN, 1999).

Já uma entrevista baseada em conversação é algo bem similar a um bate papo entre duas pessoas, em que o objetivo é investigar mais a fundo as experiências profissionais do candidato e suas habilidades. Tal modelo engloba uma entrevista não estruturada, com perguntas fluidas, para permitir que o candidato fique menos tenso. Ao mesmo tempo, se faz necessário que tal modelo seja conduzido por selecionadores capacitados e que de fato possuam conhecimento acerca do trabalho que irão desenvolver (GREEN, 1999).

Em uma entrevista que utiliza traços de personalidade, o selecionador conta como instrumento um roteiro estruturado voltado para os aspectos gerais do candidato, com o objetivo de mensurar traços específicos e necessários do indivíduo para verificar se são compatíveis com os selecionados para a vaga. Um contraponto, é que para este tipo de entrevista é importante que o profissional de

seleção seja altamente qualificado para evitar estereótipos em cima de um indivíduo, e conseqüentemente eliminá-lo (GREEN, 1999).

A entrevista por comportamento permite qualificar a habilidade do candidato por meio de uma análise exploratória da sua trajetória profissional e o que fora desenvolvido no decorrer deste percurso. O entrevistador utiliza-se de perguntas abertas a respeito de situações, ações e comportamentos ocorridos em diferentes momentos de carreira do mesmo, sempre estimulando o candidato a trazer uma resposta completa com contexto (qual era a situação), ação (o que foi feito) e resultado (o desfecho e os resultados alcançados) (GREEN, 1999).

Segundo Baylão e Rocha (2014) a entrevista por comportamento facilita a comparação entre os candidatos participantes do processo a fim de direcionar a tomada de decisão final. Cabe ressaltar que o modelo comportamental é algo objetivo, ou seja, permite uma seleção com mais imparcialidade, ética e precisão sobre o perfil e suas competências trazidas.

Com isso, os processos de seleção se tornaram um “funil” bastante criterioso no que tange a absorção de bons profissionais, já que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente. Ainda assim, nota-se que não é incomum a busca por materiais, que deem orientações de como se portar em uma entrevista e corresponder a expectativa de um entrevistador.

Para Carvalho e Grisci (2003), existe uma padronização nesta busca do candidato de porte ideal e perfeito dentro em um processo de entrevista, que pode evidenciar um ato de amparo em vista ao receio de ser excluído e por não aparentar ser adequado ao que é proposto. Logo, mesmo com todo cuidado e ética que uma entrevista pode ter, nem sempre o indivíduo que se encontra no lugar de entrevistado pode estar sendo sincero no que tange as impressões que projeta.

2.3. A entrevista como instrumento de avaliação do candidato

Existem diversos fatores que podem ser levados em consideração pelo selecionador na entrevista. Para Milkovich e Boudreau (2000), pontos como aparência, histórico educacional e profissional são encarados como questões relevantes.

Para Faissal (2015), a entrevista é um dos mecanismos mais levados em consideração acerca de uma nova contratação, justamente pois ela serve para respaldar informações sobre um candidato, averiguar questões e fatos com a finalidade de aprovar ou reprovar um candidato.

Além disso, Faissal (2015) afirma que outros aspectos pertinentes como forma de se expressar (tanto verbal, quanto não verbal) são de grande valia para passar uma impressão positiva dentro de um processo seletivo.

Comparando suas obras, percebe-se que Milkovich e Boudreau (2000) e Faissal (2015) discorrem sobre diferentes perspectivas, ao mesmo tempo em que convergem no que tange sobre os principais passos para realizar uma boa entrevista de seleção.

Milkovich e Boudreau (2000) em sua obra, abordam os principais erros que um recrutador mal treinado ou pouco experiente pode ter durante uma entrevista de seleção. Tais atitudes como dar foco a aspectos negativos de um candidato, estereotipar um participante (principalmente se for relacionados a raça, gênero, deficiência etc.), não buscar entender as experiências profissionais em detrimento de outros assuntos, julgar um candidato à primeira vista.

Já Faissal (2015), apresenta os diferentes tipos de perguntas que podem ser utilizados em uma entrevista, dependendo do modelo utilizado. Perguntas técnicas (voltadas para saberes e habilidades técnicas), perguntas psicológicas (que focam em pontos da personalidade e aspectos da vida pessoal do candidato), perguntas situacionais (exploram situações que o candidato possa a vir vivenciar no trabalho) e as perguntas comportamentais (onde são exploradas situações concretas, para exemplificar a competência que se deseja saber).

Outro ponto interessante e convergente entre ambas as obras, se dá pelo fato que Milkovich e Boudreau (2000) já sinalizavam fortemente sobre o quão danoso é se deixar levar por estereótipos e preconceitos ao avaliar um candidato. E Faissal (2015), corrobora este mesmo ponto quinze anos depois mostrando que uma percepção imprecisa faz parte de um conjunto de informações e não deve ser algo taxativo para eliminar alguém. Logo, isso manifesta que apesar de um significativo espaço de tempo entre as produções, tais problemáticas ainda se fazem presentes dentro deste contexto.

Em sua obra, Banov (2010) utiliza Marras (2002) para contextualizar 4 pilares necessários dentro de um contexto de entrevista, de acordo com a diversidade do cargo. São os campos pessoal, profissional, educacional e social, exemplificados no quadro abaixo:

Campos	Pontos a pesquisar
1. Pessoal	1. Idade e Estado Civil 2. Nível de Energia 3. Grau Motivacional Atual 4. Níveis de QI e QE 5. Perfil psicológico de personalidade 6. Principais aptidões e potencialidades
2. Profissional	7. Perfil das empresas anteriores 8. Cargos Ocupados 9. Estabilidade 10. Realizações ou resultados obtidos 11. Responsabilidades ou tarefas mais importantes 12. É membro de alguma associação ou sindicato?
3. Educacional	13. Qualidade das escolas básicas frequentadas 14. Nível de formação superior 15. Pós-graduação (lato ou stricto sensu) 16. Trabalhos ou pesquisas concluídos (temas, avaliação etc.) 17. Idiomas 18. Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais etc.
4. Social	19. Clubes e Igrejas que frequenta 20. Esportes praticados 21. Hobbies 22. É membro de alguma associação para fins sociais 23. Tem amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros? 24. Qual o seu fim de semana predileto? 25. Como planejou e efetivou as últimas três férias?

Fonte: Marras, 2002, apud Banov, 2010, p.68-69

Um ponto interessante, é que Banov (2010), elenca os principais detalhes a serem observados dentro de uma entrevista como: a pontualidade do candidato (isso revela sobre a capacidade do mesmo manter este padrão em seu ambiente de trabalho), traje (que deve estar de acordo com a cultura da empresa) e a postura do candidato no que tange ao uso de gírias, se aborda de maneira negativa antigos chefes e empresas por onde passou e se o mesmo se esquivava em perguntas que lhe são feitas.

Comparando as obras de Banov (2010) e Faissal (2015), percebe-se que as mesmas enfatizam sobre a necessidade da entrevista enquanto um mecanismo de averiguação de fatos e competências sobre o candidato, além da importância de se estar atento a expressões verbais e não verbais do mesmo a fim de entender o seu perfil.

Já com a obra de Milkovich e Bordreau (2000) e Banov (2010), a similaridade aparece em relação ao impacto negativo que pode haver dentro de uma entrevista, caso o entrevistador não se prepare de maneira adequada para este processo. Tal preparação tem início desde a escolha do local para a conversa, o acolhimento ao candidato, a investigação da trajetória profissional e as competências, até o encerramento da entrevista. É necessário que o selecionador esteja concentrado em todo este progresso para minimizar falhas.

Outro aspecto de seu texto, Banov (2010) mostra a importância que um selecionador ao realizar entrevistas para níveis hierárquicos de maior senioridade e/ou complexidade, possa estar atento se o candidato em questão possui uma boa bagagem cultural e conhecimento sobre o mercado em que irá atuar. Aqui cabe uma reflexão em entender o que seria uma boa bagagem cultural e até que ponto de fato possui relevância nas atividades que irá desempenhar.

Um outro aspecto que pode ser analisado durante uma entrevista é o que se costuma chamar de Gerenciamento de Impressões. Ferreira, Gondim e Pilati (2014), analisando diferentes autores indicam que o gerenciamento de impressões é a tentativa de o candidato influenciar a percepção dos outros por meio do controle das informações durante a interação social.

Na perspectiva de Ambady e Weisbuch; Fiske, Gilbert, e Lindzey; Hall e Coats (*apud* FERREIRA, GONDIM e PILATI 2014), ao abordar a temática sobre

gerenciamento de impressões, se faz necessário entender que a mesma agrupa linguagens verbais e não verbais, trejeitos e expressões, tom vocal, apresentação pessoal e entre outras coisas que estejam ligadas a um mecanismo de se comunicar, pois o indivíduo como um todo realiza técnicas de gerenciamento de impressões na construção de sua identidade.

Com isso, observando de maneira mais profunda as dinâmicas de seleção para empregos percebe-se que vem à tona não somente a subjetividade do indivíduo, mas também, os recursos utilizados para apresentar publicamente a marca pessoal que considera mais pertinente.

Para Passuello e Ostermann (2007), a relação entre entrevistador e entrevistado impactam como um todo dentro de um processo seletivo, em que as atitudes tomadas por ambos os lados possuem um peso importante dentro de uma entrevista. Dessa forma, recai sobre o entrevistador o papel de agente no que tange as respostas do entrevistado.

Ao mesmo tempo, se faz interessante observar a postura do candidato de acordo com Ferreira, Gondim e Pilati (2014, p. 68):

Enfim, os candidatos expressam sinais verbais e não verbais para tentar influenciar a opinião do entrevistador. No primeiro caso, o candidato faz uso de um discurso para enfatizar, por exemplo, suas qualificações, experiências exitosas. No segundo caso, o candidato faz uso de suas expressões faciais, da vestimenta e de recursos paralinguísticos (tom de voz, velocidade da voz, pausas etc.) para gerar impactos positivos nas impressões do entrevistador.

Outro tema que se caracteriza por ser algo polêmico, ao mesmo tempo em que é matéria de trabalhos, livros e debates acerca dos processos de seleção é a linguagem corporal. Camargo (2010), apresenta que uma entrevista de seleção atua como um processo de troca, em que o entrevistador deve estar atento as manifestações conscientes e inconscientes que um participante pode expor. Já o entrevistado, precisa utilizar a linguagem corporal como um saber aliado para potencializar suas chances em uma entrevista.

Para Cohen (2012), a linguagem corporal é algo fundamental independente do cargo que você esteja buscando. E este mesmo autor, elencou uma série de

atitudes inadequadas para uma entrevista de emprego como: coçar o nariz, balançar as pernas, não olhar nos olhos do recrutador e etc, são apenas algumas ações que prejudicam um candidato. Vale ressaltar que para a realização deste trabalho, foram feitas pesquisas em diferentes periódicos e canais acadêmicos e não se encontrou estudos e pesquisas que ratificassem a ideia do autor.

Ao mesmo tempo, Cohen (2012) reforça que o estímulo positivo por parte do candidato para o recrutador, também é uma estratégia para cativá-lo como: sorrir, demonstrar interesse, alinhar a postura corporal com a do entrevistador e mostrar entusiasmo. Além disso, o autor reforça a disponibilidade de sites de autoajuda para aconselhar potenciais participantes. Contudo, o uso e o reforço de sites não estaria prejudicando a avaliação do selecionador? Até que ponto uma entrevista online pode ainda mais atrapalhar este processo?

Já para Camargo (2010), o modo de se vestir, a forma como gesticula e como respeita o espaço do seu próximo também são fatores levados em consideração em uma entrevista. Logo, atenta para o evitar o uso de cores muito chamativas, roupas decotadas e curtas (para as mulheres), unhas bem cortadas e barba aparada (para os homens), além do uso exagerado de piercings e tatuagens. Da mesma forma que ressalta a necessidade de respeitar o espaço do entrevistador sem ser invasivo com abraços e beijos exagerados, e prestar atenção em não gesticular demais e nem de menos.

Obviamente que tais ações e comportamentos citados e listados anteriormente, estão inseridos dentro de um contexto em que as entrevistas de seleção são feitas presencialmente, face a face, com um candidato. Diferente do atual cenário pandêmico, onde devido as barreiras sanitárias, encontra-se em voga atualmente o isolamento social.

2.4. A Covid 19 e os processos de seleção online

Atualmente, vive-se uma grande crise de saúde pública não só no Brasil, quanto no mundo. Com as milhares de vidas perdidas, os impactos econômicos e sociais, está se fazendo necessário a adoção de medidas emergenciais e severas de isolamento social. Portanto, a expansão do acesso à internet e consequentemente das conexões virtuais para além do núcleo de família e amigos, estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas.

E no mundo do trabalho isso não é diferente, a adoção do home office mostrou como as organizações estão tendo que se reinventar neste período de pandemia. Ao adentrar na área de RH, mais especificamente no subsistema de Recrutamento e Seleção, consideramos que uma entrevista na modalidade presencial é uma das principais formas de coletar dados qualitativos (SCHMIDT, PALAZZI, PICCININI, 2020). Logo, é importante olhar as potencialidades e desafios que abarcam este tema.

Para Schimidt, Palazzi e Piccinini (2020) no que diz respeito aos pontos positivos predominantes na entrevista online, os mais citados são: maior diversidade geográfica (pois possibilita agregar indivíduos de diferentes locais e culturas), redução de gastos financeiros (já que não requer maiores deslocamentos), maior segurança do entrevistador e do entrevistado (no que tange a situação da pandemia) e a gama de ferramentas de vídeo chamadas gratuitas disponíveis no mercado de fácil acesso. Com isso, um candidato pode-se mostrar favorável a participar ou até mesmo recusar uma entrevista já que se encontra mais confortável por estar recluso em seu lar.

Ao mesmo tempo, abre-se espaço para debate sobre os efeitos prejudiciais que este tipo de metodologia pode trazer. Um sinal de alerta, é o cansaço que este tipo de entrevista causa devido a conversas de durações longas e o uso repetitivo de ferramentas de vídeo chamada por exemplo.

Outra questão é a disponibilização de internet no Brasil. Para assegurar uma entrevista de qualidade, se faz necessário equipamentos (*smartphones, tablets, notebooks* etc.) e redes de internet de boa qualidade, além disso ter um espaço privado e silencioso a disposição também é o mais recomendado. Ao mesmo tempo, nem todas as pessoas possuem acesso adequado a internet e a equipamentos do tipo no país, o que pode ser uma grande limitação neste processo (SCHMIDT, PALAZZI e PICCININI, 2020).

Portanto, no atual momento vigente, a entrevista online mesmo com todas suas particularidades, vantagens e desvantagens, segue sendo a única alternativa segura, em especial no que se refere às práticas de distanciamento social. Ademais, é importante destacar a importância de mais pesquisas e debates sobre tal assunto, devido a falta de mais estudos, publicações e conversas sobre esta temática.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo, com vistas a torná-lo mais explícito. A maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Descritiva pois visa expor uma série de informações sobre as percepções dos selecionadores acerca da entrevista online neste período de Covid 19. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (VERGARA, 2004).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Segundo Vergara (2004), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meio de escritos eletrônicos, como livros e artigos científicos. Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Já a pesquisa de campo constrói-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, realiza-se coleta de dados junto a indivíduos, com o auxílio de diversos tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante etc.) (FONSECA, 2002).

3.2. Participantes do Estudo

Participaram desse estudo 16 profissionais, sendo 11 mulheres e 5 homens, que realizam entrevistas de seleção online por meio de plataformas digitais (*Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, etc.*). Os participantes foram escolhidos por critérios de acessibilidade.

Não houve distinções em relação à idade, etnia, gênero, orientação sexual, porte de alguma necessidade especial, uma vez que não eram variáveis significativas para os objetivos da pesquisa.

3.3. Instrumento de Pesquisa

O instrumento utilizado foi a de entrevista estruturada, em que foi montado um roteiro de entrevista (Apêndice A), composto por 11 perguntas, formuladas a partir do referencial teórico proposto. Optamos por fazer perguntas abertas, permitindo assim os entrevistados responderem de forma mais singular e mais aprofundada. O motivo da escolha deste instrumento se dá pela necessidade de adquirir dos participantes respostas as perguntas, a fim de gerar comparações e reflexões entre as respostas (MARCONI, LAKATOS, 2005).

3.4. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Para a coleta de dados, feito de maneira virtual o contato com os 16 profissionais de seleção, com todas as conversas realizadas e gravadas na plataforma *Google Meet*. No início da entrevista foi explicado o objetivo da pesquisa, formato do roteiro, modelo da entrevista. A duração média das entrevistas foi de 35 minutos, as mesmas foram gravadas (com a autorização de todos os participantes) e posteriormente transcritas.

Já para a análise dos dados, foi construída uma tabela de dupla entrada (Apêndice B) onde em cada linha foi colocada uma pergunta e em cada coluna os respectivos entrevistados. Após isso, começou a ser elaborada a análise onde em cada linha oferecia uma perspectiva geral de todas as respostas dos entrevistados. Buscou-se identificar palavras, ideias recorrentes, singularidades e tendências de respostas relacionadas a pesquisa.

Além disso, buscou-se também pontas de convergência e divergências com o referencial teórico do trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme visto no capítulo sobre metodologia, os dados foram coletados por meio de onze perguntas propostas aos participantes. No presente capítulo vamos apresentar os resultados encontrados e discuti-los. Faremos isso seguindo a ordem na qual as perguntas foram propostas na entrevista.

Sobre a primeira questão — Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online? — encontramos duas tendências de resposta. Oito dos dezesseis entrevistados afirmaram sobre o quão desafiador e complexo foi a adaptação ao modelo de entrevista online principalmente sobre as nuances do trabalho remoto em detrimento do presencial (acolhimento do candidato e costume com a tecnologia), já a outra metade dos entrevistados, informou sobre como o modelo online facilitou significativamente a condução do trabalho, oferecendo maior comodidade logística, flexibilidade de horários e agenda, e melhor gerenciamento do tempo.

As respostas à primeira pergunta da entrevista corroboram a ideia sintetizada por Schmidt, Palazzi e Piccinini (2020), no que diz respeito aos ganhos da entrevista online na rotina de selecionadores como a diminuição dos custos, pois não há a grande necessidade de deslocamento em transporte público, ao mesmo tempo em que o modelo remoto gera uma perda, no que diz respeito a conexão entre entrevistador e entrevistado, já que as entrevistas “face a face” até então eram os meios mais conhecidos de se extrair informações qualitativas de um candidato.

Na segunda questão — Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online? — foram apresentadas diferentes percepções. No online, consegue-se otimizar melhor o tempo e acelerar o processo seletivo, não só pela comodidade logística (sem a necessidade de se deslocar até o trabalho, reservar um local adequado para a conversa) mas também devido a flexibilidade de agenda. Por outro lado, a dificuldade em estabelecer um vínculo com o candidato foi uma das queixas que surgiram, já que no presencial o olho no olho, o aperto de mão, o interesse pela vaga e o deslocamento até o local da entrevista, além de aspectos comportamentais do candidato, eram fatores mais visíveis nesta modalidade do que no online. Sendo assim, sugere-se que o online trouxe um maior desafio em analisar o candidato por completo.

O aspecto tecnológico, também surgiu como um fator relevante, já que as dificuldades com a tecnologia como a falta de acesso ou um acesso ruim a internet, a falta de equipamentos adequados (*smartphones, tablets, computadores e notebooks*), fazem com que questões inconvenientes surjam dificultando não só a investigação do recrutador, como também a desenvoltura do candidato.

Outra ideia que se faz presente são os argumentos de Banov (2010) e Faissal (2015), sobre a necessidade da entrevista enquanto um mecanismo de averiguação de fatos e competências sobre o candidato, além da importância de se estar atento a expressões verbais e não verbais do mesmo a fim de entender o seu perfil como um todo.

No que tange a tecnologia, outra queixa citada, as respostas a questão corroboram o que fora exposto por Schmidt, Palazzi e Piccinini (2020), que é a disponibilização de internet no Brasil, já que nem todas as pessoas possuem acesso adequado a internet e a equipamentos do tipo no país.

A terceira questão — Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial? — 11 participantes concordaram com essa afirmação e elencaram competências importantes como atenção redobrada, senso crítico, organização, entender como funciona as tecnologias, resiliência, ser analítico, flexibilidade, empatia, saber ler melhor o candidato, agilidade, saber traduzir bem a cultura da empresa, sensibilidade e foco. Dessas competências elencadas, causa estranhamento ver que tais competências não estão descartadas em uma entrevista presencial, porém talvez neste momento tais competências se façam mais necessárias no online.

A quarta questão — No seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina? — as vantagens que surgiram estavam relacionadas a facilidade, objetividade, flexibilidade, maior produtividade e comprometimento (tanto do recrutador quanto do candidato), melhor organização, praticidade e oportunidade de buscar trabalho em outros estados. Já as desvantagens, as respostas novamente se voltam a parte comportamental (ou seja, a linguagem corporal, expressões verbais e não verbais) e para o contato humano com o candidato, tais como: a perda do calor humano, a dificuldade de analisar a linguagem corporal do candidato, a falta de interação, passar da carga horária

normal de trabalho, não ter o contato físico com o candidato, a falta de contato com a equipe de trabalho presencialmente, falta de acessibilidade da tecnologia.

No que diz respeito às vantagens, as respostas validam mais uma vez o pensamento de Schimidt, Palazzi e Piccinini (2020), sobre os ganhos da entrevista online de forma geral, ou seja: agregar indivíduos de outros locais e culturas, menores gastos financeiros (menos deslocamentos até o local de trabalho), maior segurança do entrevistador e do entrevistado neste momento pandêmico e a diversidade de ferramentas de vídeo chamadas gratuitas. As respostas se assemelham ao que foi exposto na primeira questão, no que diz respeito a flexibilidade, comodidade e facilidade que o online traz.

Já as desvantagens, as respostas confirmam ao que foi exposto por Passuello e Ostermann (2007), sobre como a relação entre entrevistador e entrevistado impactam em um processo seletivo por ambos os lados, já que suas atitudes possuem um peso importante dentro de uma entrevista. Outro ponto interessante, é a importância da linguagem corporal para os entrevistados como apresenta Camargo (2010), afirmando que o entrevistador deve estar atento as manifestações conscientes e inconscientes que um participante pode expor, diferente do entrevistado que deve utilizar a linguagem corporal como um saber aliado para potencializar suas chances em uma entrevista. Com isso, observa-se como que a modalidade online dificultou de maneira geral a análise de trejeitos comportamentais do candidato.

Já a quinta questão — Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato? — é observado pelas respostas que as adversidades que surgem estão mais voltadas para a conexão e acesso do candidato, e o impacto no trabalho do selecionador. Dos 16 entrevistados, todos foram unânimes em se adaptarem para fazer com que a experiência do candidato fosse a melhor possível no modelo online. Seja tranquilizando o candidato, remarcando a entrevista para um outro momento, realizando a entrevista somente por áudio ou até mesmo explorando outros canais de comunicação (*whatsapp*, ligações e afins).

Neste aspecto, as respostas mais uma vez ratificam o que fora apresentado por Schimidt, Palazzi e Piccinini (2020) sobre a disponibilização de internet no Brasil (como apareceu na segunda questão). E aqui, fica mais nítido como nem todos os

cidadãos possuem acesso adequado a internet e a equipamentos de qualidade no país, e infelizmente isso acaba impactando de maneira negativa no processo de entrevista.

A sexta questão — A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? de que forma? — dos 16 entrevistados, 13 responderam que sim. O impacto se deu principalmente na análise do candidato, onde ficou claro que olhar o participante apenas por uma câmera foi um limitante nesta questão, diferente do presencial onde o “face a face” era algo presente no momento da entrevista.

Sobre as respostas, “Nervosismo” foi o aspecto respondido pelos entrevistados 03, 06 e 10. Já “Roupa, pontualidade e foco” foi respondido pelo entrevistado 05. “Tom de voz, olhar” foi a resposta do entrevistado 01. “Acanhado e ansioso”, foi respondido pelo entrevistado 07. E “Mais expressão e energia” foi respondido pelo entrevistado 09. Com isso, percebe-se que tais pontos confirmam a convergência entre as obras de Banov (2010) e Faissal (2015) sobre a necessidade da entrevista enquanto um mecanismo de averiguação de fatos e competências sobre o candidato, além da importância de o entrevistador estar atento a expressões verbais e não verbais do mesmo a fim de entender o seu perfil.

Outro ponto de vista interessante para refletir, é que Banov (2010), apresentava os detalhes mais importantes a serem vistos dentro de uma entrevista como: a pontualidade do candidato, traje e a postura. Ou seja, mesmo que estejamos falando sobre a modalidade online, percebe-se mesmo assim que tais fatores são relevantes para quem está selecionando.

A questão sete — Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online? — obtiveram diferentes padrões de respostas. Dos 16 candidatos, 12 responderam que a parte comportamental e linguagem corporal do candidato ficou mais difícil de ser analisada no online (seja a roupa, os trejeitos, as expressões e as interações.). Outras análises diferentes surgiram, tais como: o entrevistado 01 que respondeu que a comunicação ficou mais difícil de ser analisada, os entrevistados 05 e 14 afirmaram que não trabalham e/ou não sentiram nada de diferente em relação ao candidato e o entrevistado 09 que afirmou sobre uma maior preocupação na aplicação de testes psicológicos e de *fit* cultural nas entrevistas online para auxiliar

na avaliação do candidato como um todo, algo que não era tão relevante no presencial pois a linguagem corporal era algo mais presente.

As respostas indicam novamente como que parte comportamental é algo de grande valia dentro de uma entrevista de seleção, o que valida o pensamento de Cohen (2012), que expõe que a linguagem corporal é algo fundamental independente do cargo que você esteja buscando e de Camargo (2010), em que uma entrevista de seleção é um processo de troca, onde o entrevistador deve estar atento as manifestações conscientes e inconscientes que um participante pode expor e o entrevistado, precisa utilizar a linguagem corporal como um aliado para potencializar suas chances em uma entrevista.

A oitava questão — O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incômodo na avaliação que você faz do candidato? — mais uma vez foi notado diferentes padrões de respostas. Dos 16 entrevistados, 04 relataram que câmera desligada era o que mais os incomodava, seguidos de 03 que afirmaram que era a falta de preparo do candidato para o momento da entrevista. Outros 03 citaram sobre o distanciamento do candidato na entrevista por videochamada, 02 abordaram sobre atrasos, 01 falou sobre ruídos e interrupções, 01 citou sobre faltar sem avisar e 01 pronunciou por razões técnicas (falta de acesso à internet e/ou tecnologia adequada).

Sobre o impacto do incômodo na avaliação que o selecionador faz sobre o candidato, 11 entrevistados afirmaram que isso influencia sim na maneira em que ele avalia e enxerga o candidato. Alguns exemplos tais como: “São fatores de desempate entre dois candidatos.” (E1), “Eu fico o tempo todo duvidando. Não consigo verificar a linguagem corporal e a credibilidade do candidato.” (E6), “Este impacto tão grande, que para mim ele não mostra que não está o mínimo interessado.” (E12). Isso mostra o quão relevante e decisivo isso pode ser dentro de uma entrevista.

As respostas a oitava pergunta, estão de acordo com o que é exposto por Faissal (2015) em que outras formas de expressão (tanto verbal, quanto não verbal) são importantes para passar uma impressão positiva dentro de um processo seletivo. E como indicado na sétima questão, nota-se que mais uma vez as respostas validam as ideias de Cohen (2012) e Camargo (2010), sobre linguagem corporal.

A nona questão — O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar, aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre os fatos? — 11 dos 16 entrevistados responderam que sim, aumentou o número de candidatos faltantes sem justificativa e o online teve influência em cima disso. As principais relações entre esses fatores seriam a comodidade que a entrevista online oferece (por poder estar em casa), a falta de compromisso do candidato para com o selecionador (cancelar e não precisar se deslocar até o local da entrevista) e a falta de acesso a uma boa estrutura física (seja de internet ou de equipamentos).

As respostas mais uma vez validam o que fora exposto na segunda e na quinta questão, o pensamento de Schimidt, Palazzi e Piccinini (2020) sobre a disponibilização de internet no Brasil e como a falta de acesso impacta negativamente no processo de entrevista. Outra questão também apresentada por esses mesmos autores, é que devido à redução de gastos financeiros (por não ter maiores deslocamentos) e maior segurança do entrevistador e do entrevistado (neste momento pandêmico) um candidato pode-se mostrar favorável a participar ou até mesmo recusar uma entrevista já que se encontra mais confortável por estar recluso em seu lar.

A décima questão — O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato? — dos 16 entrevistados, 15 afirmaram que sim, o modelo online aumentou a quantidade de entrevistas por mês. De forma geral, a comodidade de não precisar se deslocar até o local de trabalho e a flexibilidade de agenda, fazem com que se inclua mais candidatos para se falar no dia a dia. Sobre a interferência na qualidade da avaliação do candidato, oito dos dezesseis entrevistados alegaram que ocorre uma alteração na qualidade da avaliação devido ao aumento de entrevistas. Já a outra metade, alegou que não houve alterações.

As respostas a esta décima pergunta, podem sugerir que devido o aumento do número de entrevistas e conseqüentemente maior tempo em frente uma tela, corroboram sugestivamente o pensamento de Schmidt, Palazzi e Piccinini (2020) relacionado aos pontos negativos da entrevista online, principalmente no que tange

ao cansaço que este tipo de entrevista causa devido a conversas de durações longas e o uso repetitivo de ferramentas de vídeo chamada.

A décima primeira questão — Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo e por quê? — todos os 16 entrevistados foram unânimes em dizer que sim e pelas mais variadas razões. A facilidade em atrair talentos de outros estados, pelo conforto e flexibilidade, maior otimização do tempo e diminuição dos custos foram os principais aspectos levantados.

As respostas a esta última questão validam mais uma vez os pontos positivos apresentados por Schmidt, Palazzi e Piccinini (2020), expostos também na primeira e na quarta questão. Mesmo com alguns pontos de desvantagens, os ganhos se mostraram superiores para os entrevistados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi identificar as percepções que os profissionais de seleção possuem das entrevistas online neste período de pandemia. Para isso, foram explorados e pesquisadas referências teóricas sobre o conceito de seleção e entrevista. Além de trabalhar a entrevista como um instrumento de avaliação do candidato neste período de Covid-19 e como estão se desenvolvendo tais processos online.

Analisando a trajetória deste trabalho e com base nos resultados obtidos, as respostas sugerem que apesar das inúmeras vantagens, a entrevista online trouxe sim limitações na avaliação do candidato, principalmente no que tange a parte de expressões verbais, não verbais, trejeitos e comportamentos.

Ficou claro que seja presencial ou remoto, o comportamento é uma questão relevante para quem seleciona, se mostrando até mesmo um fator crucial para a aprovação de um candidato. Além disso, pelas respostas recebidas, é nítido que o modelo online dificultou a análise do selecionador, mas também, os participantes não têm usado a linguagem corporal como um aliado na entrevista.

Outro ponto interessante, é como às limitações de internet e tecnologia no país (em especial, por conta da desigualdade social), é algo que influencia negativamente no processo de entrevista. Ainda que exista empatia e acolhimento por parte do selecionador, há o risco da perda de potenciais candidatos devido à falta de acesso.

Pelos resultados, entrevista online também foi responsável pelo aumento da demanda de trabalho para a maioria dos selecionadores entrevistados, além dos mesmos também terem o seu trabalho prejudicado pelo aumento de faltas proveniente de candidatos. O que sugere, que este profissional de seleção tem uma maior probabilidade de adquirir uma maior fadiga pelo esforço realizado, o que é uma desvantagem.

Sobre as limitações da pesquisa, cabe ressaltar que poucos participantes foram utilizados, sendo escolhidos por razões de acessibilidade. Por isso, tais resultados não permitem uma generalização dos resultados encontrados. Além disso, houve certa dificuldade com relação a encontrar materiais e estudos sobre o

tema, que são escassos na literatura científica, certamente em função do quão recente foi a massificação do uso das entrevistas online.

Uma vez que houve este aumento na utilização da entrevista online como ferramenta de seleção, uma sugestão para trabalhos futuros seria desenvolver uma pesquisa quantitativa que permita a generalização dos dados para a população, com a finalidade de se formar uma maior amostra e assim explorar mais esta temática. Além disso, outra sugestão, são mais pesquisas de como este momento pandêmico impactou e conseqüentemente remodelou os meios viabilizados para a realização de entrevistas, seria interessante.

Apesar de tudo, a entrevista online se mostra um modelo que veio para ficar, algo unânime para todos os entrevistados. Com isso, que a partir deste trabalho, muitos outros possam acontecer, para fortalecimento não só da comunidade acadêmica, mas também, dos futuros selecionadores que estão se formando nas Universidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, M. R. Seleção de Pessoal. *In*: BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010, cap. 10, p. 53 – 87.

BAYLÃO, A. L. S; ROCHA, A. P. S. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, out./2014.

CAMARGO, P. S; **Linguagem Corporal: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Summus Editorial, p 135-139, 2010.

CARVALHO, M. L; GRISCI, C. L. I. **Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção**. RAE-eletrônica, v. 2, n. 2, p. 1 - 23, jul./dez.2003.

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

COHEN, D; **A linguagem do corpo: o que você precisa saber**. 5ed; Petrópolis, RJ: Vozes, p. 150-155, 2012.

FAISSAL, R; As técnicas de seleção. *In*: FAISSAL, R. et all. **Atração e seleção de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015, cap. 4, p. 93 - 122.

FERREIRA, A. S. M; GONDIM S. M. G; PILATI, R. **Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego**. Psicologia, ciência e profissão, p. 66-79, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C; **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREEN, P. C. Entrevistas baseadas em comportamento. *In*: GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, cap. 5, p. 83 - 104.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 224 – 231.

MOREIRA, G. F. **A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações**. Revista Práticas de Administração Pública, Santa Maria v. 1, n. 2, p. 57-70, mai./ago.2017.

PANDEMIA de Covid-19, populariza entrevista de estágio por videoconferência; saiba como se preparar. Globo.com, Mogi das Cruzes e Suzano, 04 de fev. de 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/mogi-das-cruzes-suzano/concursos-e-emprego/noticia/2021/02/04/pandemia-de-covid-19-populariza-entrevista-de-estagio-por-videoconferencia-saiba-como-se-preparar.ghtml>>. Acesso em: 21/03/2021.

PASSUELLO, C. B; OSTERMANN, A.C. **Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões.** Estudos de Pedagogia, v. 12, n. 3, p. 243-251, 2007.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. O processo de obtenção. *In*: SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV, 2016, cap. 5, p. 95 -112.

SCHMIDT, B.; PALAZZI, A.; PICCININI, C. A. **Entrevistas online: potencialidades e desafios para a coleta de dados no contexto da pandemia de Covid-19.** REFACS, Uberaba, v. 8, n. 4, p. 960-966, 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C; **Projetos e relatório de pesquisa em administração**, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 - Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online?

2 - Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?

3 – Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?

4 - No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?

5 - Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?

6 - A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? de que forma?

7 - Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?

8 - O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?

9 - O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?

10 - O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?

11 - Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?

APÊNDICE B – COMPILAÇÃO DE RESPOSTAS

PERGUNTAS	Entrevistado 01
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Então a minha dificuldade com o nível técnico, primeiro é o acesso à tecnologia, né? São pessoas de baixa renda, são pessoas com o nível de escolaridade também mais baixo, então eles têm uma dificuldade de acessar ferramentas né? E isso também dificulta a qualidade da minha conversa."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Sim, eles têm dificuldades da câmera, eles têm dificuldade da ferramenta, eles têm dificuldade do instrumento, eu percebo um gaguejar, eu percebo um raciocínio não tão bem elaborado. No remoto as pessoas se sentem mais amedrontadas, as pessoas se sentem mais inseguras e que isso compromete também a resposta delas."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Não percebi uma necessidade de desenvolver alguma competência, pra mim foi uma questão de se acostumar."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagens, rapidez no processo, objetividade, gerir melhor o meu tempo, desvantagem a demora na construção desse nível de aproximação, perde o calor humano."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Minha dificuldade maior foi em relação ao candidato, o acesso deles a conexão deles, incomodava porque impactava na qualidade do trabalho."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Não consigo ver tudo." "É diferente, no presencial você tem condição de enxergar, a linguagem corporal, o tom de voz, o olhar dele, no online não dá pra captar, então perde muito, esfriou muito." "limita um pouco o meu campo de percepção do comportamento daquele candidato."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"A comunicação das pessoas, no remoto trava. Então, eu preciso puxar mais porque eu percebo que eles se sentem travados e eles não conseguem se colocar."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"O despreparo do candidato para uma entrevista online, e isso incomoda porque isso tudo a gente tá observando de uma certa forma são fatores de desempate entre dois candidatos."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Não, no remoto, eles comparecem do jeito deles nas condições deles, com as dificuldades deles, eles comparecem. A entrevista online facilitou o acesso."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim, o que aumentou o número de vagas, aumentou a demanda." "Pela demanda, não senti."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Sim, pela facilidade O que for possível, o que facilitar para o candidato eu mantenho no online." "O online vai permanecer porque ela permite que determinados candidatos que não poderiam participar do processo pela questão do deslocamento ou algum outro motivo que impedisse a presença física, esse candidato ele pode participar."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 02
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"No contexto geral eu acho que assim para facilitar muito o trabalho." "Então acho que o online não só facilita a questão logística como também a questão até de disponibilidade das pessoas." "você consegue ter mais opções de conseguir falar com as pessoas."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Acho que o problema também é que às vezes a ligação trava, falha e isso quebra as vezes o ritmo da conversa." "Eu acho que nada substitui o olho no olho." "A gente perde um pouco dessa leitura no candidato na outra pessoa." "Aí o que a gente deixa de ver algumas expressões a gente deixa de ver o gesto." "Perde aquela comunicação mais verdadeira fica uma coisa mais artificial talvez."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Engloba ainda muito essa questão da percepção, enquanto você tem que estar com a atenção redobrada." "Você tem que provocar mais situações em que você consiga puxar aquilo que você quer."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"No geral a vantagem é a questão logística de você poder falar com o candidato em mais horários porque é mais tranquilo." "A desvantagem é justamente essa leitura que você fala do candidato quando não ouvir com atenção sempre que você perde a linha corporal gestual. Então acho que isso deixa o nosso trabalho mais difícil porque às vezes você não consegue ler a pessoa, você não entende o tom que ela está falando. Você tem que ficar mais atento para as coisas que você precisa."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Eu já estava habituado a trabalhar com a ferramenta do Google então foi e foi tranquilo."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Sim exatamente nessa parte que você não conseguir ler o candidato, até a questão dele estar falando eu pedir para ligar a câmera e ele dizer que não tem." "Então sim prejudicou muito nessa questão da avaliação da pessoa na avaliação comportamental esse é o nosso papel."

7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?

"Acho que esse fato comportamental ele sempre vai aparecer nessa questão." "Eu observava a forma como as pessoas se vestiam, hoje em dia não faz mais sentido você fazer isso."

8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?

"Quando você vê que a pessoa está passando por outra aba, que claramente está fazendo alguma coisa, ela está indo assim e ela e você está gastando sua energia." "Mais uma coisa a pessoa está olhando para cima olhando para trás." "Eu acho que nesse sentido deixou um pouco mais informal." "Essa falta de preparo do candidato está fazendo mil coisas ao mesmo tempo." "Claro só pesa na avaliação dele já estaria avaliando isso, mas não necessariamente."

9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?

"Online sim, aumentou sim, mas em contrapartida acho que também aumentou o volume de entrevista que a gente consegue fazer." "Mas as pessoas se preocupavam mais em avisar, agora percebo que se você falta, parece que fica por isso mesmo."

10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?

"Sim, aumentou por causa disso. Só o fato de você tá em casa, te dá uma maior privacidade." "De qualquer forma isso interfere na forma como a gente consegue avaliar a pessoa e vendo a importância que a pessoa dá para isso. Então sim isso pesa."

11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?

Sem dúvida eu acho que sem a tecnologia não faz mais sentido, muitas empresas já são virtuais. Logo acredito que a Tecnologia veio para ficar"

PERGUNTAS	Entrevistado 03
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Online a gente acaba sendo muito robô, sabe? Não sente aquele calor humano presencialmente e aí acho que a gente acaba sendo até um pouco mais frio nas entrevistas online, né? Tem sido bem desafiador para mim, porque eu gosto muito da presença, eu gosto muito das coisas presenciais."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Esse calor mesmo, eu acho que quando você tá em uma sala com outras pessoas pra fazer uma entrevista, você consegue sentir a vontade daquela pessoa em querer tá na vaga, que às vezes o remoto não nos proporciona isso, né? Porque enfim, é uma câmera aqui que a gente pode por diversas vezes e sentir mais confortável por não tá olhando pessoalmente a pessoa."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Com certeza, então você tem que aprender a fazer várias coisas ou por exemplo apresentar uma tela, então são várias coisas que você não estava acostumado a fazer porque tava todo mundo presencialmente." "Entender como é que funciona essas tecnologias, como é que você pode ser apresentar, ter senso crítico, organização."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"A vantagem é trabalhar em casa, então não pegar trânsito, por exemplo, ter uma agenda mais flexível." "O que você vê como desvantagem? A falta de interação, acredito que mais burocracias eu acredito assim de de adaptação, você tem que criar um escritório na sua casa."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"então eu consigo me adaptar bem assim, não tenho problema muito não e às vezes já fiz até entrevista por áudio de então eu consigo tranquilo." "Então sempre eu começo as minhas entrevistas falando que caso a gente tenha algum problema de conexão eu poderia tá ligando pra ele e a gente continuar e eu sempre fui muito bem recebido assim."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"No presencial você consegue captar mais o nervosismo da pessoa. No remoto você não sabe, não consegue ver se a perninha dela tá tremendo, no remoto você perde alguns sentimentos mesmo, algumas emoções mesmo que no presencial você sente."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"No presencial, algo que eu investigava muito, era questões comportamentais mesmo do corpo, no remoto eu não tenho como, então eu tenho que acreditar naquilo que aquela pessoa tá me falando literalmente." "Porque o corpo da pessoa fala, né? então acho que a gente perde isso no remoto."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Que mais me incomoda numa entrevista online são as perguntas muito automáticas, sabe? também os atrasos, fico muito incomodado com atrasos sem avisos." "Eu acho que é grande, o impacto disso em cada candidato que eu olho."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Aumentou sim, no remoto as pessoas faltam pela facilidade de poder não andar até a empresa para justificar, então ela pode mandar um e-mail ou mandar uma mensagem no <i>WhatsApp</i>. Acho, com certeza, com certeza."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim, por conta da urgência das vagas pra entregar uma pessoa candidata boa pro meu gestor pra gente conseguir bater a meta e eu conseguir ganhar o meu bônus algo do tipo sabe?" "Sim."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Com certeza gente, sério, nossa, muitas empresas que estava adotaram o trabalho remoto, já decretaram que vão continuar remoto mesmo depois da pandemia."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 04
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Para mim tá sendo um pouco complexo no sentido de que a gente às vezes não consegue nem assim avaliar o tempo mesmo." "Então eu não tô conseguindo gerir muito bem o tempo, digamos assim."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"A avaliação do perfil comportamental da pessoa tá sendo mais difícil online."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Não, a questão é você estar mais apurado pra identificar as coisas no online, mas eu não acho que seja necessário coisas diferentes."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Uma boa parte das pessoas hoje tem um comprometimento maior de aparecer nas entrevistas, gente consegue horários melhores pra encaixar ali na agenda." "A gente consegue horários melhores pra encaixar ali na agenda, mas você acaba saindo do seu tempo também."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Então, eu tento me comunicar também com ele de todas as formas possíveis, eu tento dar uma ligada, tento mandar uma mensagem no <i>WhatsApp</i> e eu fico até mensagem de fumaça eu tenho mandado, né?"
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"O impacto é quando a gente não consegue ver o candidato, olhada ali no rosto dele, às vezes a entrevista é com câmera fechada eu posso interpretar errado, a fala dele e ele pode interpretar a minha fala errada."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Os trejeitos ficavam me ajudando sim, é porque a gente não consegue ver o candidato todo."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Atraso. Na entrevista presencial a gente também tinha isso, mas eu acho que as pessoas elas se motivavam mais a chegar pontualmente na entrevista online eles falam, ah o entrevistador ele pode esperar." "Eu acho que tem um peso na nossa avaliação também quando a gente sente que o candidato não se programou pra aquilo. Então a gente já sabe que o candidato pode não ser organizado."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Aumentou. Às vezes, você marca as entrevistas, dez entrevistas no dia, quatro pessoas faltam. Isso é muito mais do que dez por cento. Então assim eu sinto que realmente as pessoas não têm se comprometido tanto quanto se fosse presencialmente pra aparecer. Óbvio que as pessoas faltavam, mas na online as pessoas acham que ah depois eu remarco e nunca acontece."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim, eu acho que quando a gente tá na nossa casa no conforto a gente esquece até de beber água, de ir no banheiro, de tomar um cafezinho com amigo. Hoje isso mal acontece mais, tenho ficado muito mais focada no meu trabalho." "Chega um momento assim, eu gosto muito de recrutamento de seleção, então eu faço as entrevistas de uma forma que eu vou encantar o candidato pra minha empresa, mas quando chega às cinco horas da tarde que eu já fiz, sei lá, dez, doze entrevistas, talvez eu não esteja mais encantando como eu encantei o candidato de nove horas da manhã, né? Porque eu já tô cansada."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Olha eu acho que ele vai ser um modelo para caso a pessoa não possa ir presencialmente." "Pelo menos pra mim eu sinto que há um encantamento quando a pessoa vem na sua empresa."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 05
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Ao mesmo tempo que é um desafio porque de fato a gente vem de um período que a gente é muito doutrinado no olho no olho, né? Naquela naquele esquema de você conversar com uma pessoa fazendo uma leitura de gestos, leitura corporal, enfim porque você perde um pouco dessa sensibilidade, mas o que você ganha, eu acho que o saldo é muito mais positivo."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Na entrevista presencial você consegue entender e captar de maneira mais fácil o nível de interesse de um candidato. Uma vez que você convoca um candidato para uma entrevista presencial, o primeiro passo do interesse é a pessoa se deslocar. Quando você trabalha online você precisa aprofundar, o recrutador precisa ser muito mais dedicado na hora da entrevista para captar sinais de interesse, na vaga, em fazer parte da tua empresa."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Com certeza. Atenção, saber ouvir, organização."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Desvantagens: não conseguir conversar presencialmente com o candidato." "Vantagens: meu dia ele é muito mais produtivo, consigo falar com muito mais pessoas, ter um volume maior de candidatos, mais facilidade."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"A gente precisa ser criativo, ser mais compreensivo, com a situação dos candidatos até porque eu em algum momento precisei e vou precisar da compreensão deles comigo também." "Já aconteceu de precisar desmarcar uma entrevista uma questão de internet, não estava funcionando."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Perceber a roupa que o candidato usava, se o candidato ele era pontual, se o corpo dele demonstrava que ele estava ali, que ele estava com todo o foco dele ali."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Então vou ser sincero, eu nunca fui uma pessoa de trabalhar muito com essas investigações, por exemplo."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Questões técnicas, as pessoas têm muito mais facilidade de conseguir desculpas, faltar sem avisar." "Geralmente eu já analiso muito se faz sentido ou não continuar com esse candidato."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Com certeza, eu tenho mais volume de cancelamento de entrevistas e é fato que isso se dá por pela facilidade do online." "Acontece pela flexibilidade, adaptabilidade e a falta de compromisso." "Mas a maioria das vezes eu acho que a comodidade ela é tão grande da pessoa fazer uma entrevista no conforto do seu lar que às vezes a pessoa ela tem dificuldades de ter aquele compromisso enxergá-lo com a seriedade que seria se ela tivesse que se preparar pra ir presencialmente."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Com certeza, eu aumentei muito o volume no online. Às vezes, durante um dia, eu fazer até de seis a oito entrevistas." "Depende, no meu caso não senti tanto."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Sim, eu acho que é um modelo que veio pra ficar."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 06
<p>1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.</p>	<p>"Foi bem desafiador porque como você sabe, eu sou muito relacional. Eu sentia falta do contato com as pessoas, hoje já me sinto bem adaptada e entendo que assim, facilitou muito a vida tanto do recrutador, eu acho que muito mais até das pessoas no processo, então cara questão de mobilidade, melhorou muito.</p>
<p>2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?</p>	<p>"Essa questão do contato do contato visual, tá com a pessoa fisicamente." "Acho que a gente consegue otimizar mais tempo, consegue aproveitar mais, sendo online."</p>
<p>3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?</p>	<p>"sim, acho que ser adaptável é uma competência que o recrutador precisa ter nesse momento. Ser resiliente, tanto com relação a casa do recrutador quanto aonde a pessoa também tá. Ter empatia, porque muita coisa muita coisa foge do nosso controle."</p>
<p>4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?</p>	<p>"Vantagens: otimização do tempo, flexibilidade, ter um alcance maior de candidatos" "Não ter o contato com a pessoa seria uma desvantagem."</p>
<p>5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?</p>	<p>"Às vezes pra aconteceram foram super tranquilas, eu sempre tranquilizei o candidato."</p>
<p>6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?</p>	<p>"Sim, as vezes que eu fiz entrevistas online ou presenciais, eu conseguia sentir mais nervosismo hoje de forma online ele já tá super familiarizado e isso traz uma tranquilidade."</p>

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"De maneira presencial eu conseguia identificar mais verdades, eu conseguia investigar mais, com relação assim a gesto, a da maneira que a pessoa falou, da maneira que a pessoa respondeu." "Na presencial você investigava, mas a linguagem corporal do candidato e no online não consegue."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Câmera desligada. Eu meio que sinto que é uma coisa inaceitável não ter o vídeo, pois eu me organizo pra fazer uma entrevista." "Para mim causa um impacto até mesmo o desenvolvimento da entrevista. Eu fico o tempo todo duvidando. Não consigo verificar a linguagem corporal e a credibilidade do candidato."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Diminuiu. Acho que agora tá bem menos até mesmo por conta da facilidade." "Hoje não sinto tanto impacto assim."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim, hoje por essa facilidade que a gente tem a possibilidade de trabalhar uma vaga no remoto, então a gente tem mais candidatos que querem se candidatar porque adoram a possibilidade de trabalhar de casa remotamente." "Cara, eu senti um pouco por conta do cansaço e pelo volume, no final do dia fico esgotada."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Sim. Acho que vai continuar por conta da facilidade, por conta de que muitas pessoas já se adaptaram."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 07
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Um desafio, facilitou muita coisa em relação a prazo, em relação a resposta, em relação a flexibilidade de horário."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Pra mim trouxe muito mais flexibilidade de agenda, então eu consigo fazer uma batelada de entrevista durante o dia se eu tivesse num movimento presencial teria toda aquela coisa do verificar sala." "Um ponto negativo, eu acredito que a gente não consegue tanto sentir a energia da pessoa." "Não consegue enxergar ansiedade, uma insegurança e tudo mais."
3) Você acha que a entrevista on line requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Sim, um lado analítico, mais perceptível."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagens: consigo organizar muito mais o meu dia. A desvantagem do online é você de fato não conseguir sentir o candidato, a energia dele, o brilho no olhar."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Remarcar essa entrevista, então era bem tranquilo. Ou desligar a câmera, botar só o áudio."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Total, requer mais uma análise dessa observação comportamental. Então se um candidato tá acanhado, se ele tá muito ansioso a gente no presencial percebe num estalar de dedos, mas no online é um pouco mais complexo de perceber isso."

7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?

"A parte comportamental." "Pontualidade, vestimenta dentro do presencial." "E no online é difícil investigar essas ações corporais."

8) O que te incomoda em uma entrevista online?
Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?

"A falta de preparo do candidato. Me mostra se se faz sentido ou não as atitudes do candidato pra vaga."

9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?

"Aumentou, sim pelo fato de ser online. Existem candidatos que não participem por não ter infraestrutura, local adequado e muitas vezes declinam. Além da falta de clareza nas oportunidades e dos candidatos poderem escolher quais processos eles vão participar."

10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?

"Sim, a facilidade da entrevista online, isso aumenta o número de candidatos que a gente entrevista, ter uma maior autonomia." "Sim, senti que impactou."

11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?

"Sim, a forma híbrida de se trabalhar ela chegou avassaladora, a gente contratou pessoas de vários estados que nunca vão vir aqui pra pro Rio trabalhar e tá tudo bem."

PERGUNTAS	Entrevistado 08
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Eu nunca entrevistei alguém presencialmente, mas eu acho que por um lado é bom porque eu acho que no quesito de horário né? Dá pra encaixar muito melhor então se marca uma entrevista pra daqui a uma hora o cara vai poder né? Às vezes né? Dependendo se ele tem um tempo e se fosse algo presencial talvez demoraria, então acho que assim dessa questão de agilizar processos talvez seja bom."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Você consegue agilizar um pouco o processo porque fala com o cara no telefone, já consegue marcar entrevista as vezes pro mesmo dia. Acho que se fosse deixar pra fazer uma entrevista presencial, hoje não rolaria mais, né? Também pela questão que ninguém ia querer e porque o cara já ia tá em outro lugar fazendo entrevista. Então acho que acelera bastante o processo assim."
3) Você acha que a entrevista on line requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Eu acho que requer mais no sentido de você ter uma capacidade de ler as pessoas um pouquinho melhor. A postura dela na entrevista, como ela se preparou para aquela entrevista porque às vezes a pessoa também tá em casa, então as vezes ela não, não que não se prepare tanto que nem presencial." "Flexibilidade, empatia."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagens: maior flexibilidade e otimização do tempo." "Desvantagens: dificuldade em enxergar a linguagem corporal do candidato."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Eu sou bem tranquila, eu acabo sendo bem flexível, se dá algum problema eu falo olha é melhor pra você a gente marcar pro outro dia pra você ver se arrumar isso certinho ou certo você consegue agora em cinco minutinhos."

<p>6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?</p>	<p>"Então talvez se fosse algo presencial seria mais fácil sim de ler a pessoa, chegar e olhar pra pessoa na tua frente e ter que se esforçar pra ler a pessoa no online."</p>
<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Então talvez se fosse algo presencial seria mais fácil sim de ler a pessoa, chegar e olhar pra pessoa na tua frente e ter que se esforçar pra ler a pessoa no online."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Online às vezes pode ser um pouquinho mais longe, distante do candidato." "Às vezes acho que no online você pode achar que é uma pessoa que ela é muito fechada pra posição."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Com certeza. Às vezes eu falo com as pessoas do telefone e não aparecem e não avisam, parece que pelo fato de você conseguir marcar mais fácil porque tá todo mundo meio que em casa, o comprometimento diminui muito."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Com certeza. Tira ali quatro horas para fazer, várias entrevistas, porque é online meia hora você já consegue tirar muita coisa da pessoa." "Talvez, mas acho que depende muito da posição, no meu caso não senti."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Com certeza da mesma maneira que eu trabalho online, né? Então acho que as duas coisas andam meio que juntas, tipo as pessoas elas não vão querer sair mais para voltar pra empresa com certeza."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 09
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"No primeiro momento pareceu muito assustador. Por estar acostumada a trabalhar com presencial, foi um super desafio até hoje, eu acho eu acho muito desafiador tudo o que acontece com essa relação do online."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"O calor humano a animação a empolgação do candidato e ele poder estar na empresa acaba que ele consegue, ver como o que de fato é o ambiente, mas eu acredito que o online acaba impactando um pouco mais quem tem um comportamento mais introspectivo, acho que que acaba trazendo uma relação mais fria sabe."
3) Você acha que a entrevista on line requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Um raciocínio rápido ou um pensamento de resolução de problemas, agilidade de conseguir mediar as coisas."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Positivo, a possibilidade de conseguir oportunidades em outras empresas de outros estados e naturalmente consequentemente tem remunerações mais agressivas que as empresas do Rio de Janeiro e ter uma qualidade de vida melhor." "Negativo, sinto muita falta sim de ter um time para sair ou jogar conversa fora por exemplo."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Tem que ter bom senso e empatia com quem está do outro lado, tem coisas que não cabem só a gente foge do nosso controle." "Então se preocupar a falar com o candidato sempre verdade que o que está acontecendo é entendê-lo também né."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Eu acredito que sim, acho que online as pessoas conseguem não transmitir exatamente o máximo possível da questão comportamental delas a gente não consegue ter uma percepção tão assertiva."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Os testes psicológicos uma avaliação que agora a gente tem pensado muito, mas é uma avaliação além da área de atuação além da gestão fazer uma entrevista de convite cultural não com área de <i>People</i> ou fazer uma entrevista de <i>Fit</i> cultural para complementar a avaliação comportamental do candidato."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Você percebe que a pessoa não está ali cem por cento conversando com você, você sente uma falta de interesse e compromisso com entrevistas." "Não chega a impactar de uma forma que eu não vá seguir com essa pessoa, porém eu daria prioridade para a pessoa que demonstrou mais comprometimento interesse pela vaga."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Eu acho que presencialmente era mais, porque a entrevista online ela facilitou muito isso. Esse aumento eu acho até que foi algo que aumentou para melhor e não para pior."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Aumentou, aumentou muito por conta da facilidade que é, por existir mais acesso." "Sim talvez pelo cansaço também chegando ao final do dia. O candidato que se avalia no final do dia você já não está mais com aquele olhar."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Sim. Porque eu quero acreditar e eu não quero que isso mude então."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 10
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"É muito diferente." "Pra mim foi desafiador."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"No presencial você consegue dar ali para a pessoa um monte de coisa que ela não consegue ver. Acho que uma coisa importante também que é a pessoa presencialmente conhecer a empresa ela saber e ver fisicamente que você existe. No online você fica dependendo da conexão da pessoa então já tivemos várias e várias entrevistas."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Ser mais atento aos detalhes, e fazer o entrevistado se sentir confortável do outro lado, ter uma habilidade muito grande de explicar o que quer a companhia."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagens, em função do tempo horário muito mais flexível eu consigo fazer entrevista hoje em horários que eu não conseguiria fazer antes." "Poder entrevistar gente de locais diferentes com muito mais facilidade." "Desvantagem, acho pouco acessível assim a entrevista online ainda numa realidade Brasil. Acho que tem muita gente que não tem a infraestrutura que você precisa para fazer uma boa entrevista online."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Então a primeira coisa é sempre garantir a gente fez um trabalho muito grande de avisar na marcação da entrevista que seria online que ele teria que se preparar que ele que é importante." "A segunda é cara se realmente não conseguir eu peço para o cara fechar a câmera porque a câmera consome muito dado, mas é muito ruim porque aí você perdeu tudo ou remarcou."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Na verdade, não muda o que eu estou avaliando dele. Eu continuo avaliando a mesma coisa seja online seja presencial eu continuo na mesma avaliação. Só acho que esse cara tem que correr mais dobrado para me mostrar que ele é um cara enérgico então fora isso acho que ele tem que ser mais expressivo ele tem que ser mais ativo no momento que está falando comigo." "No presencial estava todo mundo mais confortável todo mundo mais sábio mais solto. Então é mais fácil você demonstrar mais energia." "No online uma coisa importante preocupar a pessoa se condicionar né. Então sim acho que ele tem que cortar um pouco mais dobrado e se preparar mais."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Tem gente que é muito introvertida e muito tímida e ela tem muita dificuldade de olhar nos olhos muitas vezes no presencial é mais fácil você captar aquela pessoa ligar para ela te olhar nos olhos no online eu sei lá o que tem do lado dela no fundo dela e às vezes ela fica distraída com alguma coisa do lado." "Fica mais difícil, você perde a pessoa por alguma razão, então eu investigo muito mais para saber se a pessoa ela tem alguma característica."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"A gente tinha tudo para fazer isso acontecer e a gente não vai conseguir. Mas eu perdi uma hora na minha agenda o cara também me criou uma expectativa para que aquele papo. Então sim a condição online quando ela não acontece. Ela é muito frustrante assim porque você não sabe qual é que você vai conseguir fazer de novo, quando você vai remarcar você para aquela pessoa ali." "Então quando a entrevista não acontece por uma razão técnica para mim é muito frustrante. A segunda coisa que você perde muito do contato pessoal mais físico que é importante para mim um pouco mais da humanidade das coisas eu acho que tudo fica muito pasteurizado assim online no bate papo." "Olha eu tento tirar muito isso dá conta."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"sim, então porque é muito mais fugaz você desistir do processo online do que um processo presencial. O online é meio ah tá bom, se não está tudo bem vou fazer outro processo."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Eu consigo fazer hoje cinco entrevistas por dia às vezes coisa que eu não fazia não presencial." "Me esgota mais no presencial e eu consigo ajeitar muito mais coisas na minha agenda então é aquela coisa do deslocamento que você perdeu você ganhou mais tempo." "Sim, senti um impacto mais pelo cansaço."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Sim. A primeira que eu acho que nem toda empresa vai voltar presencial, acho que as entrevistas online vão continuar até porque eu acho que a gente viu mais vantagem do que desvantagem."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 11
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"De modo geral é bom, a gente adquire novas habilidades, com certeza tá me ajudando a ter umas gestações de tempo melhor, porque é reunião e a gente aprende a ser mais pontual também, enfim, a ouvir mais as pessoas porque a gente precisa pausar e abrir microfone, fazer microfone acaba que a gente se torna um pouco mais ouvinte, presta mais atenção nas coisas."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"A questão tecnológica, que por um lado veio para trazer maior flexibilidade, mas ao mesmo uma dificuldade de acesso." "As interrupções, os ruídos, no presencial a gente conseguia ver melhora candidato."
3) Você acha que a entrevista on line requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Eu acho que não é quem é entrevistador, enfim recrutador, a gente estuda bastante pra isso tem bastante experiência com isso, a gente sabe fazer as perguntas certas pra extrair sempre o melhor do candidato."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagem que a gente acaba trabalhando mais mesmo, mas eu consegui fazer mais durante o menos tempo." "Desvantagem é o contato que às vezes falta."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Sempre mais compreensivo possível."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Aspectos comportamentais eu acho que não"

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"O contato humano tipo algumas coisas que poderiam interferir, igual eu falei, agora numa dinâmica de grupo por exemplo a gente não consegue ver."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Ruídos, interrupções que as vezes acontecem, falar em cima. " "a gente tenta retirar isso ao máximo da avaliação."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Sim. A gente precisou aumentar os números de contato durante o processo pra não acontecer isso." " Diversos fatores, desigualdade social, candidato que pediu pra fazer entrevista por um dos nossos CDs porque ele não tinha acesso, não tinha internet em casa."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim, total foi como eu falei, a gente acaba tendo mais tempo marcando mais entrevistas com uma atrás da outra, conseguindo falar com mais gente, porque é online você desliga aqui e eu sou em outra. Então, a gente acaba produzindo mais, fazendo mais e entrevistando mais gente." "Mas assim a qualidade a gente vê que não mudou porque a gente tá sempre com os ouvidos atentos, mantendo a humanidade que a nossa profissão exige sabe?"</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Olha eu acho que sim, mas eu não gostaria muito não, mas eu acredito que é capaz de continuar porque facilita."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 12
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Considero muito bom por alguns motivos: a gente não perde o tempo de deslocamento, não perco também o tempo do candidato, não está tendo atrasos. A gente já sabe nos primeiros 15, 20 minutos se a pessoa tem o perfil se tem a formação o que a gente espera de pré requisito."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Acho que primeiro ponto essa questão de deslocamento que é super importante, por isso que eu vejo tanta vantagem online. Mas em contraponto a gente percebe não consegue reparar tantas expressões corporais das pessoas." "Então, ainda sinto que a tecnologia não deixa nos perceber tanto o lado humano das pessoas pra ver como a pessoa se porta para ver como a pessoa reage em algum estímulo algum nervosismo."
3) Você acha que a entrevista on line requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Acredite que não, o máximo de atributos que o recrutador tem que tomar um certo cuidado, que eu às vezes peço desculpas tudo mais, a questão da conexão manter a pessoa se preparar e tudo mais quando chegar atrasado recrutador entrar sem câmera."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Eu iria bem nessa com essa visão e o online facilita muita coisa, mas ao mesmo tempo você não pode deixar de perder o tato humano de estar presente e de se fazer presente de escutar." "Eu acho que isso foi só benefícios, a parte da tecnologia e essa questão de que não é tão legal a questão de não ter contato físico, está na hora de não reparar em algumas coisas que acontecem até o momento antes da entrevista."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Acho que ambas as partes têm que ter um cuidado e ter uma certa empatia." "Prover recursos alternativos faz muito sentido." "Acho que sim nessa pandemia a gente tem que ter muita empatia com as pessoas e às vezes até quando a gente percebe que uma pessoa legal, mas não conseguiu ir bem por algum motivo que eu reparei é que às vezes foi o dia da pessoa ser uma pessoa legal, a gente dá uma segunda chance."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Acho que esta questão de expressão corporal, às vezes eu não conseguia ver que a pessoa está nervosa. Então acho que eu conseguiria ter um talvez um pouco mais de tato se eu estivesse com a pessoa."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"A questão das expressões corporais fica muito difícil."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Que sempre quando a pessoa entra sem câmera, para mim acho que dá uma visão de desleixo que ela não está interessada que ela não se importa mesmo. Este impacto tão grande que para mim ele não mostra que não está o mínimo interessado."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Sim. Acho porque é muito mais fácil agora você não entrar na <i>call</i> e simplesmente sumir, o mínimo que a gente espera é avisar. Se a pessoa avisar não tem problema. Hoje não tem aquela questão de eu vou me arrumar e ir para o local tudo mais que a pessoa tem que se planejar."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim, eu acho que isso traz uma certa facilidade, eu consigo fazer duas entrevistas facilmente seguidas. Então essa facilidade de conseguir fazer uma sequência direto só desligando e ligando a gente consegue fazer mais por dias e não torna tanto cansativo." "Eu acho que não interfere e não deve interferir, pelo menos comigo."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Faz mais sentido. Acho que muitas coisas online favoreceu demais sim, Então eu acho que isso é uma tendência e facilita muito."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 13
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Está sendo bem fácil na verdade pra quando eu comecei na empresa a gente tinha muita cultura de entrevista presencial." "Então, eu sempre fui superado então pra mim eu acho muito confortável assim, entrevistar de forma remota."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"A primeira coisa eu acho que as pessoas ficam mais à vontade, eu acho isso um ponto positivo, a pessoa tá na casa dela, no conforto dela, tipo no ambiente dela, então ela tá num ambiente, onde ela conhece basicamente o que tem ao redor, não tem aquele sentido de risco, de ameaça assim."
3) Você acha que a entrevista on line requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Habilidade de quebra gelo, percepção, vender a vaga."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagens é que fica uma coisa mais prática mais fácil, tira aquele estereótipo de entrevista formal porque tipo tá na sua casa." "Desvantagens, colocar mais entrevistas em horários que você não colocaria normalmente, não pega o os detalhes da pessoa, a parte corporal, de PNL, credibilidade."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Sendo primeiro muito empático, tentando entender bem a pessoa e usando muito telefone também."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Sem dúvida impactou na nessa avaliação corporal. Primeiro é porque a gente não tá ali vendo toda a parte de gesto corporal da pessoa, então acho que isso às vezes fala muito mais do que realmente a pessoa falando ali o que tá o que ela tá dizendo pra ti."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Eu sempre olhei o quanto a pessoa se inclina ou se ela retrai, ou ela se aproxima de mim enquanto eu tô conversando, então pela pergunta que eu faço sempre buscar entender qual que era a reação do inicial do corpo, se ela retraía, ia pra trás ou se ela se mostra mais à vontade. Sempre olhei muito também a mão da pessoa, se ela deixava muito escondida, sempre olhei muito com a pessoa tomou muita água."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Quando a pessoa não abre a câmera. Bom, a primeira coisa que eu sinto é um bloqueio inicial, parece que a pessoa ou ela não confia em mim ou ela não quer tá ali, ou é uma coisa que ela não quer me mostrar, então eu sinto meio tipo uma desconfiança inicial."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Aumentou. A gente não tem essa relação mais pesada, parece então que sim ter sido online a galera simplesmente exclui da agenda, diz não e dane-se." "O faltar entrevista é o reflexo de quem é descompromissado."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim. Eu acredito que sim, porque fica mais fácil. Eu consigo entrevistar gente de qualquer lugar do Brasil, eu também coloco mais horas na minha agenda, então corrobora para eu conseguir falar com mais gente." "É grande, chega no final do dia eu to cansado, o meu nível de tolerância ele diminui e a minha avaliação às vezes pode ficar um pouco enviesada por causa disso."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Eu acredito que sim e eu espero que sim. Primeiro, porque todo mundo viu que é que é possível e várias pessoas ótimas que foram contratadas só com entrevistas por vídeo, a praticidade, menos custo, que é mais rápido."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 14
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Eu achei que facilitou muito a vida, a pessoa fazendo de onde ela puder acabou facilitando bastante até em questão de agendamento mesmo e disponibilidade."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Eu acho que o principal é essa questão de logística, que ela deixa de ser um problema, a gente até começou a contratar pessoas de outros estados, então isso acabou sendo ótimo." "Então muitas vezes as pessoas fazem durante o horário de trabalho, também durante a tarde, então isso deixou de ser um problema a questão do horário porque aí ela pode fazer um intervalo e depois voltar, acaba sendo mais flex do que ela ter que se transportar."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Eu acho que o diferencial da pessoa entrevistadora é realmente conhecer a cultura da empresa e conseguir traduzir isso na entrevista, representando a cultura da empresa, eu acho que isso é o que acaba fazendo mais diferença hoje."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagem é principalmente a questão de quantidade de entrevistas que eu consigo fazer, então consigo fazer mais entrevistas online do que eu fazia presencial." "Desvantagem eu acho que seria justamente essa questão do ambiente, né? Não tem mais o ambiente pra mostrar, é só a cultura da empresa, questão é a palavra ser mais abstrato, né? a pessoa tem que se adaptar ali de forma remota."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Reagendando entrevista."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Não, porque a gente tem um roteiro estruturado pra pegar as competências que a gente quer. Então, eu sigo isso, né? seguia tanto o presencial, quanto agora online. Agora ficou mais fácil porque eu consigo abrir ali o roteirinho sem esquecer alguma coisa, né. Fica ruim quando a pessoa tem algum problema com câmera."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Bom, eu não faço nada diferente em relação a pessoa candidata."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Quando a pessoa não quer ligar a câmera, não percebe que tipo é uma entrevista que tá acontecendo, vamos nos conhecer. Pô a pessoa não tem interesse suficiente pra abrir a câmera e bater um papo." "Não tem muito, porque como eu falei a gente acaba seguindo mais as perguntas."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Com certeza, demais. As pessoas faltam mais sem avisar e depois nunca mais respondem." "Sim. Ela não tem que se modificar, não se locomover. Então acho que é mais por conta do momento de mercado."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Sim, porque ficou mais fácil realmente, marcar entrevistas com horário mais próximo uma da outra." "Na qualidade não, porque tipo logo depois da entrevista eu já anoto os pontos."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Sim, eu acho que não faz mais sentido voltar presencial. A empresa tendo a oportunidade de fazer online fica melhor pra experiência da pessoa candidata também, porque ela não tem que pagar pra ir até o lugar e perde menos tempo."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 15
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Então eu acho que otimiza muito o tempo, né? Eu já fiz, eu fazia nos dois formatos, então otimiza muito tempo, nesse ponto é muito bom."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Como eu falei, eu acho otimiza muito tempo e isso é muito bom, só que a gente tem que tomar cuidado pra não ser uma coisa muito fria, porque o físico, né? O contato físico de estar próximo da pessoa, você consegue às vezes extrair muito mais coisas do que remotamente."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Acho que só um pouco mais de sensibilidade"
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Com certeza o tempo de otimizar e de não precisar de deslocamento." "E acho que a desvantagem, é só ter esse cuidado pra não ficar algo muito distante, não conseguir extrair o melhor candidato, porque às vezes ele tá nervoso atrás de uma câmera, não se sente muito bem, tem pessoas que não se sentem confortáveis nem falar com a câmera."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Já tive dos candidatos mais de falta de internet e tudo mais e normalmente a gente remarca, já tive caso de precisar fazer presencial porque tive o candidato que realmente não tinha como fazer de forma então foi pro modelo antigo de ligar, fazer o pré-triagem por telefone, marcar presencial só com ele por conta da pandemia então marcar de forma individual e eu acho que a gente tem que se adaptar, não pode ficar só preso, né."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Eu acho que é a mesma coisa, ele faz atrás de uma câmera também e a gente consegue ver isso às vezes. Então, não tem muita grande diferença."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Não ver a pessoa inteira, mas quando você vê ela não tá olhando pra você, ela tá olhando pra alguma coisa em cima, ela não tá prestando atenção na entrevista, ela tá respondendo de uma forma muito robotizada."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Algo mais voltado por ser online e talvez às vezes ficar um pouco frio, um pouco distante." "Eu não acho que deu um impacto tão grande no candidato, eu acho que dá impacto maior no recrutador da gente ficar: será que eu aprovo? Será que eu não aprovo? Será que não foi o momento?"</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Diminuiu. Acho que a facilidade de acessar de qualquer lugar, de várias formas, trouxe mais candidatos doque fisicamente, pela facilidade do digital, de ficar pelo celular dela ou conseguir de um amigo, mas estava ali participando do processo."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Aumentou, Eu acho que na verdade aconteceu pela demanda mesmo, por exemplo no meu momento atual a gente tá abrindo alguns parques novos então tá tendo muita entrevista, muitas novas vagas, muitos novos setores que tão se formando e consequentemente o número de vagas é maior, mas como eu consigo ter um intervalo menor entre uma e outra, eu consigo entrevistar muito mais." "Eu não acho que interfere na qualidade da minha avaliação, mas eu acho que interfere na fadiga do recrutador, no quanto ele tem de mental pra entrevistar naquele dia."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Acredito que sim, espero que sim também, porque realmente eu acho que otimiza bastante o tempo, acho que ajuda em muitos pontos, acho que contribui pro candidato quando precisa se deslocar, não precisa ter esse desgaste."</p>

PERGUNTAS	Entrevistado 16
1) Descreva como está sendo trabalhar com entrevistas online.	"Eu achei porque foi uma mudança muito boa, no início a gente tava tentando se adaptar, foi um pouquinho mais difícil, mais desconfortável pros dois lados eu acho, mas depois de um tempo que a gente se adaptou e que fluiu muito bem. Acho que a flexibilidade do remoto sabe? Você conseguir fazer entrevista de casa, num horário que não vai te atrapalhar no seu trabalho. Eu acho isso bem positivo."
2) Quais as diferenças que você enxerga na realização de uma entrevista presencial e uma online?	"Acho que a falta de interação ali com o candidato, esse contato mais humanizado, no presencial era mais fácil fazer isso."
3) Você acha que a entrevista online requer do entrevistador competências diferentes das necessárias a uma entrevista presencial?	"Habilidade com a ferramenta, foco um pouco maior."
4) No seu ponto de vista, quais são as principais vantagens e desvantagens que este modelo trouxe na sua rotina?	"Vantagem, eu achei que ficou muito mais fácil, no remoto eu acho muito mais tranquilo porque geralmente o candidato ele pode em quais todos os horários que eu marco, a pessoa tá trabalhando em casa, não ter que sair do trabalho dela." "As desvantagens? acho que é essa a questão da perda mesmo do olho no olho, essa falta do humano dessa troca."
5) Como você lidou com eventuais dificuldades de tecnologia suas e do candidato?	"Eu tive que me virar bastante, no início por exemplo eu tinha que ligar do meu celular, então, acabou sendo um momento aí de super adaptação."
6) A entrevista online impactou na avaliação de aspectos comportamentais do candidato? De que forma?	"Fica um pouco mais difícil assim você avaliar alguns aspectos comportamentais, você tem que estruturar bem ali uma entrevista, competência, uma entrevista situacional pra você captar. Eu acho que impactou, fazer mais uma testagem, estruturar melhor a nossa entrevista."

<p>7) Me fale sobre coisas que você investigava nas entrevistas presenciais e não consegue investigar nas entrevistas online?</p>	<p>"Interação mesmo, vê como que a pessoa interage ali num conteúdo de grupo, se ela tem um pouco mais dinâmico, eu acho um pouco mais complicado, porque por mais que o indivíduo em salinhas, né? Às vezes a ferramenta não colabora e acaba atrasando e você tem que tá atento em todas as salas, ver a participação de todo mundo, então eu acho mais difícil."</p>
<p>8) O que te incomoda em uma entrevista online? Qual o impacto deste incomodo na avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Eu acho que não conseguir ver de fato a pessoa, eu acho que no remoto não sei se é pelo formato, mas acho que isso fica um pouco mais engessado. Então eu sinto muita falta disso, de interagir com o candidato do elevador, até o momento que entra na sala e até a saída dele da sala de volta para o elevador." "Eu tento minimizar um pouco esse impacto, eu acho que às vezes atrapalha no desempenho da pessoa, porque ela não consegue se mostrar ali."</p>
<p>9) O número de candidatos que faltam as entrevistas sem avisar aumentou nas entrevistas online? Você acha que isso tem a ver com o fato da entrevista ser online? E qual seria a relação entre esses fatos?</p>	<p>"Não senti isso, na verdade eu senti que a adesão aumentou." "E eu acho que no remoto quando a pessoa não tem interesse, na vaga ela já respondia no e-mail, remotamente, geralmente o horário é mais flexível."</p>
<p>10) O uso de entrevistas online aumentou a quantidade de entrevistas que você realiza por mês? Por que você acha que isso aconteceu? Você acredita que isso interfere na qualidade da avaliação que você faz do candidato?</p>	<p>"Não no momento, mas lá não aumentou porque a rotatividade era muito baixa, não abria vaga nova, a gente só contratava para a reposição. Não teve nenhum impacto não."</p>
<p>11) Você acredita que o modelo de entrevista online continuará vigente por um longo tempo? Por quê?</p>	<p>"Eu espero que sim, eu espero que o remoto também. Eu espero que isso mantenha, porque eu acho que existem talentos no Brasil todo."</p>