

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SUMARÉ – FATEC SUMARÉ**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**TRABALHO DE GRADUAÇÃO - TG**

EDILAINE ALVES A. SANTOS  
FERNANDA ALINE FARIA  
LARISSA CRISTINA ZANI  
MICHELE BASTOS DE SOUZA

**Impactos da pandemia da Covid-19 no processo de Recrutamento  
& Seleção**

**SUMARÉ**  
**JUNHO, 2021**

EDILAINE ALVES A. SANTOS  
FERNANDA ALINE FARIA  
LARISSA CRISTINA ZANI  
MICHELE BASTOS DE SOUZA

**Impactos da pandemia da Covid-19 no processo de Recrutamento & Seleção**

**Trabalho de Graduação desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Fatec de Sumaré, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Angela Trimer de Oliveira.**

**SUMARÉ  
JUNHO, 2021**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelas nossas vidas, e por nos permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos nossos familiares pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período em que nos dedicamos a este trabalho.

A professora Angela, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo de formação profissional ao longo do curso.

Aos nossos professores e colegas de curso, com quem convivemos intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que nos permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

A nós mesmas pela amizade incondicional, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos delicados de nossas vidas.

## RESUMO

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nos últimos anos e embora tenha sofrido grandes reflexos precisa manter as empresas atuantes independente do cenário vivenciado, visto que, as pessoas constituem um dos ativos mais importante das organizações. Diante da alta competitividade mundial, torna-se imprescindível que o Recrutamento e Seleção (R&S) sejam realizados com eficiência buscando máxima competência dos candidatos. A pandemia causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2 (Covid-19), desencadeou situação de caos na saúde mundial, afetando as organizações em todas as áreas e setores. A monografia teve como objetivo identificar os impactos causados pela pandemia do Covid-19 nos processos de R&S e identificar as medidas adotadas na busca pela captação de talentos. Adota-se como tipologia a pesquisa descritiva com mensuração de análise de dados quali-quantitativa. Utiliza-se de três amostras, sendo duas do ramo industrial de grande e médio porte, e uma empresa do ramo de prestação de serviços de médio porte, localizadas Região Metropolitana de Campinas (RMC). Os dados coletados foram obtidos por meio de entrevista aplicada a três gestoras da área de Recursos Humanos (RH) através de formulário Google Forms contendo 34 questões, sendo 18 perguntas abertas e 16 perguntas fechadas. Em análise aos resultados das pesquisas, verifica-se que antes da pandemia os currículos eram captados de forma presencial e através de sites especializados. As entrevistas eram realizadas de forma presencial (individualmente e/ou coletiva) e com a aplicação de testes práticos, relacionados a vaga em aberto. O momento pandêmico vivenciado favoreceu um impulso à mudança, sendo fundamental para que a área de R&S saísse da inércia e realizasse melhorias no processo, desde o recebimento de currículos até a admissão, tornando o processo como um todo ágil e eficiente. Sendo assim, um processo que era totalmente humanizado, olho no olho, tornou-se quase 100% realizado de forma online, abrindo-se exceção para os candidatos que não possuem acesso à internet, seja por falta de equipamentos, e/ou dificuldade de manuseio em relação aos equipamentos/ aplicativos. Conclui-se com esse estudo, que o home office tende a permanecer após o período de distanciamento e isolamento social, aliado a adesão aos processos online.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Recrutamento; Seleção; Covid-19; Home Office.

## ABSTRACT

People Management is one of the areas that has undergone the most changes and transformations in recent years and, although it has suffered great consequences, it needs to keep companies operating regardless of the scenario experienced, since people are one of the most important assets of organizations. In view of the high global competitiveness, it is essential that the Recruitment and Selection (R&S) are carried out efficiently seeking maximum competence of the candidates. The pandemic caused by the coronavirus, called SARS-CoV-2 (Covid-19), triggered a situation of chaos in global health, affecting organizations in all areas and sectors. The objective of the monograph was to identify the impacts caused by the Covid-19 pandemic on the R&S processes and to identify the measures adopted in the search for attracting talent. A descriptive research with a quali-quantitative approach is adopted as a typology, carried out through a questionnaire applied to three companies, two in the large and medium-sized industrial sector, and one in the medium-sized service sector, located in the Metropolitan Region of Campinas (RMC). The collected data were obtained from three managers of the Human Resources (HR) area through a Google Forms form containing 34 questions, 18 open questions and 16 closed questions. In analyzing the results of the surveys, it appears that before the pandemic, curricula were captured in person and through specialized websites. The interviews were conducted in person (individually and/or collectively) and with the application of practical tests, related to an open position. The pandemic moment experienced favored an impulse to change, being essential for the R&S area to get out of inertia and make improvements in the process, from the receipt of resumes to admission, making the process as a whole agile and efficient. Thus, a process that was fully humanized, eye to eye, became almost 100% carried out online, making an exception for candidates who do not have access to the internet, either due to lack of equipment, and/or difficulty in handling in relation to equipment/applications. The conclusion of this study is that the home office tends to remain after the period of distancing and social isolation, combined with adherence to online processes.

**Keywords:** People Management; Recruitment; Selection; Covid-19; Home Office.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES (FIGURAS)

<b>Figura 1:</b> Stakeholders – Os vários grupos de interesses na Organização .....	17
<b>Figura 2:</b> Os seis processos básicos da Gestão de Pessoas.....	19
<b>Figura 3:</b> Tirando o sono .....	33
<b>Figura 4:</b> Indicadores de Trabalho .....	36
<b>Figura 5:</b> Situação dos Empregados/Desempregados.....	37
<b>Figura 6:</b> Idade dos Respondentes .....	60
<b>Figura 7:</b> Gênero .....	60
<b>Figura 8:</b> Escolaridade .....	61
<b>Figura 9:</b> Área de formação.....	61
<b>Figura 10:</b> Cargo ocupado na empresa atual.....	61
<b>Figura 11:</b> Tempo de exercício no cargo.....	62
<b>Figura 12:</b> Tempo de trabalho na empresa atual .....	62
<b>Figura 13:</b> Cargo .....	62
<b>Figura 14:</b> Porte da Empresa .....	63
<b>Figura 15:</b> Descrição do Processo de R&S anterior ao período de pandemia.....	63
<b>Figura 16:</b> Impacto da pandemia pelo Covid19 no setor de R&S .....	63
<b>Figura 17:</b> Como a pandemia impactou no setor de R&S.....	64
<b>Figura 18:</b> Desafios do setor de R&S para atender a demanda de trabalho no período da pandemia.....	64
<b>Figura 19:</b> Percepção sobre a busca por profissionais no mercado de trabalho na pandemia.....	65
<b>Figura 20:</b> Medidas adotadas para o R&S serem realizados.....	65
<b>Figura 21:</b> Tipos de medidas adotadas como alternativa para Recrutamento e Seleção no período de pandemia .....	65
<b>Figura 22:</b> Resultados das contratações de pessoas na pandemia.....	66
<b>Figura 23:</b> Adaptações necessárias para atender as necessidades dos candidatos.....	66
<b>Figura 24:</b> Medidas adotadas para atender os candidatos à vaga de emprego .....	66
<b>Figura 25:</b> Auxílio das adaptações realizadas para realização do R&S.....	67
<b>Figura 26:</b> Êxito no resultado do processo de R&S na pandemia.....	67
<b>Figura 27:</b> Ferramentas de apoio utilizada no processo de R&S.....	67
<b>Figura 28:</b> Apoio das ferramentas para execução do processo de seleção .....	68

<b>Figura 29:</b> Desafios do processo de R&S remoto .....	68
<b>Figura 30:</b> Alternativas para superar os desafios do R&S remoto .....	68
<b>Figura 31:</b> Contaminação pelo Covid19 durante o período de seleção de pessoas	69
<b>Figura 32:</b> Progressão do processo de R&S.....	69
<b>Figura 33:</b> Métodos de prevenção adotados no trabalho presencial para proteção dos recrutadores .....	69
<b>Figura 34:</b> Métodos que serão adotados no trabalho presencial como proteção do recrutador .....	70
<b>Figura 35:</b> Ocorrências no R&S durante a pandemia .....	70
<b>Figura 36:</b> Situação do candidato que não possuía acesso ou pouca facilidade com a internet .....	71
<b>Figura 37:</b> Retrabalho em função de medidas ineficazes na pandemia .....	71
<b>Figura 38:</b> Percepção sobre tendências de métodos para R&S após o período de pandemia.....	71
<b>Figura 39:</b> Teste de Raver.....	722

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno .....	20
<b>Quadro 2:</b> Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo .....	21
<b>Quadro 3:</b> Sistemas de Recrutamento Misto .....	24
<b>Quadro 4:</b> Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Misto .....	25
<b>Quadro 5:</b> Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Online .....	25
<b>Quadro 6:</b> Porte das 522,6 mil empresas fechadas .....	35
<b>Quadro 7:</b> Comparativo entre as empresas entrevistadas.....	44



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACI Administração do Capital Intelectual  
AP Administração de Pessoal  
ARH Administração de Recursos Humanos  
GC Gestão de Competências  
GCH Gestão do Capital Humano  
GP Gestão de Pessoas  
GTH Gestão do Talento Humano  
OMS Organização Mundial da Saúde  
RH Recursos Humanos  
RMC Região Metropolitana de Campinas  
R&S Recrutamento e Seleção  
RI Relações industriais

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Problemática de estudo .....	13
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 Justificativa .....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 Gestão de Pessoas .....	16
2.2 Recrutamento .....	19
2.2.1 Tipos de Recrutamento .....	20
a. Recrutamento Interno .....	20
b. Recrutamento Externo .....	21
c. Recrutamento Misto .....	23
d. Recrutamento Online .....	25
2.3 Seleção .....	26
2.3.1 Técnicas de Seleção .....	27
2.4 Pandemia Covid-19 (Corona vírus - SARS-CoV-2) .....	30
2.4.1 Medidas adotadas contra propagação da COVID-19 no mercado de trabalho .....	31
2.4.2 Influência Global gerada pela Covid-19 no mercado de trabalho .....	32
2.4.3 Má fase no mercado de trabalho brasileiro atribuída a Covid-19 .....	34
2.4.4 Recrutamento & Seleção e a revolução digital antecipada pela Covid-19 .....	38
3. METODOLOGIA .....	41
3.1 Tipologia da pesquisa .....	41
3.2 Caracterização do lugar e da amostra da pesquisa .....	41
3.3 Técnicas para coleta de dados .....	42
3.4 Técnicas para análise de dados .....	42

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
REFERÊNCIAS .....	51
APÊNDICÊS.....	55
APÊNDICE A - RELATÓRIO DAS ATIVIDADES E CARGA HORÁRIA DO TG .....	55
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA REFERENTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO .....	56
APÊNDICE C – RESULTADO DA PESQUISA COM GESTORES DA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	60
ANEXOS .....	72
ANEXO I: Teste de Raver (Teste de Inteligência).....	72

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) segundo Chiavenato (2014), é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nos últimos anos. Não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH), em uma época que se limitava a funções burocráticas e operacionais.

A ARH cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc. As mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade, exigindo cada vez mais agilidade das pessoas, que precisam dar respostas rápidas para se manterem competitivas (CHIAVENATO, 2009).

Gestão de Pessoas, é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Concebe uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vem se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2007, p.17).

Desde o início da era da informação, quando as empresas começaram a olhar seus colaboradores como atores principais do seu negócio e fonte de vantagens competitivas, a GP também iniciou um processo de mudança em seu papel dentro das organizações. Com o grande desenvolvimento tecnológico e o grande fluxo de informações, surge a necessidade de pessoas qualificadas e capazes para compor a organização. E isso só é possível através de um processo de Recrutamento e Seleção (R&S) bem aplicados (CHIAVENATO, 2014).

As pessoas constituem os ativos mais importantes das organizações, sendo imprescindível ser recrutadas e selecionadas com a máxima competência, para que

os funcionários que ingressem na organização estejam alinhados as necessidades organizacionais pré-estabelecidas (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2014), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Portanto, as organizações se voltam para aqueles cujo comprometimento está voltado ao aprendizado contínuo.

Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização. O atual contexto vivenciado mundialmente revolucionou a forma de selecionar pessoas (CHIAVENATO, 2014).

O primeiro caso do novo coronavírus, SARS-COV2, foi identificado em Wuhan, na China, no dia 31 de dezembro de 2019 e começou a se espalhar pelo mundo. Em março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu o surto da doença como pandemia. Período em que foi divulgada a primeira morte no Brasil, fato que levou as empresas adotarem medidas como home office para serviços não essenciais, em prol de manter a integridade dos colaboradores (PAHO, 2020).

A monografia fará uma análise da situação global que afetou as organizações em todas as áreas, sendo elas públicas ou privadas, devido a propagação pandêmica gerada pelo vírus do Covid-19. Sendo a GP uma das principais áreas da organização, não pode parar. Portanto, quais medidas alternativas estão sendo utilizadas no processo de R&S para que as empresas continuem contratando talentos é uma das perguntas que vislumbramos responder no decorrer da pesquisa.

## **1.1 Problemática de estudo**

Ante a pandemia causada pela Covid-19 que desencadeou situação de caos na saúde mundial, e, afetando as organizações em todas as áreas, sendo elas públicas ou privadas, de diversos setores, como saúde, educação e demais seguimentos. A área de Gestão de Pessoas, embora tenha sofrido grandes reflexos, precisa manter as empresas atuantes ante os impactos ocasionados pela situação de

distanciamento e isolamento social, causada pela pandemia do Covid-19. Idealiza-se evidenciar como as empresas têm realizado seus processos de R&S no atual cenário vivenciado.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Estudar o impacto da pandemia pelo Covid-19 no processo de R&S de pessoas na busca pela captação de talentos da organização em período de isolamento social, em empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar como é realizado o processo de R&S;
- b) Verificar a situação da pandemia global e nacional;
- c) Analisar o processo de R&S comparativo antes e durante da pandemia;
- d) Identificar as técnicas adequadas de R&S no período de isolamento social, e como elas contribuem para identificar os talentos de maneira virtual;
- e) Verificar quais são os desafios e pontos críticos da R&S a distância.

## **1.3 Justificativa**

A importância desta pesquisa se justifica pela contribuição que pode oferecer a sociedade em um ambiente onde há contingência ou emergência, haja vista, situações inesperadas como o advento da pandemia, devido ao vírus Covid-19, que impactou e modificou toda a forma de comportamento da população global, e esses impactos inclusive chegaram nas organizações dentre todos os seus processos, inclusive na área de R&S. Dessa maneira, o estudo contribui para que em momentos de imprevisibilidade as empresas possam continuar operando, adotando medidas

estratégicas que possibilite de forma ágil atualizar e capacitar seu quadro de colaboradores adequando-os ao contexto atual de distanciamento social.

Para as alunas pesquisadoras do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos este estudo agregará conhecimento frente aos desafios impostos a área de Gestão de Pessoas, especificamente quanto as atividades de R&S, cujo objetivo é identificar os meios necessários de minimizar os impactos negativos em caso de uma variável externa de grande proporção que possa gerar reflexos negativos e assim, assumir postura estratégica e criar meios para continuar executando com êxito tarefas pertinentes a função, sobressaindo-se aos imprevistos que surgem no decorrer da carreira.

Essa fonte de pesquisa científica permitiu as pesquisadoras adquirir conhecimentos sobre situações divergentes, diante de uma realidade fora do contexto habitual que toda e qualquer organização possa experimentar. Mostrar destreza e apresentar soluções eficientes que proporcione apresentar um plano que permita a empresa se manter atuante, reduzindo os efeitos negativos trazidos pela adversidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas

A atual Gestão de Pessoas (GP) conforme Gil (2007), teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica e tem mudado ao longo dos tempos. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal (AP), Relações industriais (RI) e Administração de Recursos Humanos (ARH).

Segundo Chiavenato (2014), as mudanças são tantas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação (ARH) está sendo substituída por expressões como GP, Gestão com Pessoas, Gestão do Talento Humano (GTH), Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão de Competências (GC), Gestão do Capital Humano (GCH) ou Administração do Capital Intelectual (ACI).

A partir de 1990, a tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia, o que impulsionou uma competitividade mais intensa entre as organizações. A GP passa a atuar de forma estratégica com o objetivo de atuar diretamente na busca dos resultados da empresa, direcionando de forma adequada as pessoas certas para o lugar certo organizacionalmente, favorecendo suporte necessário aos colaboradores para alcance das metas pré-estabelecidas (CHIAVENATO, 2009).

O mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente mutável e incerto. O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma GP mais estratégica e menos centralizadora (RONCON, 2010, p.45-60).

As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional. As pessoas passam a ser vistas como principal ativo, favorecendo as organizações se manterem competitivas (ARAÚJO, 2006).

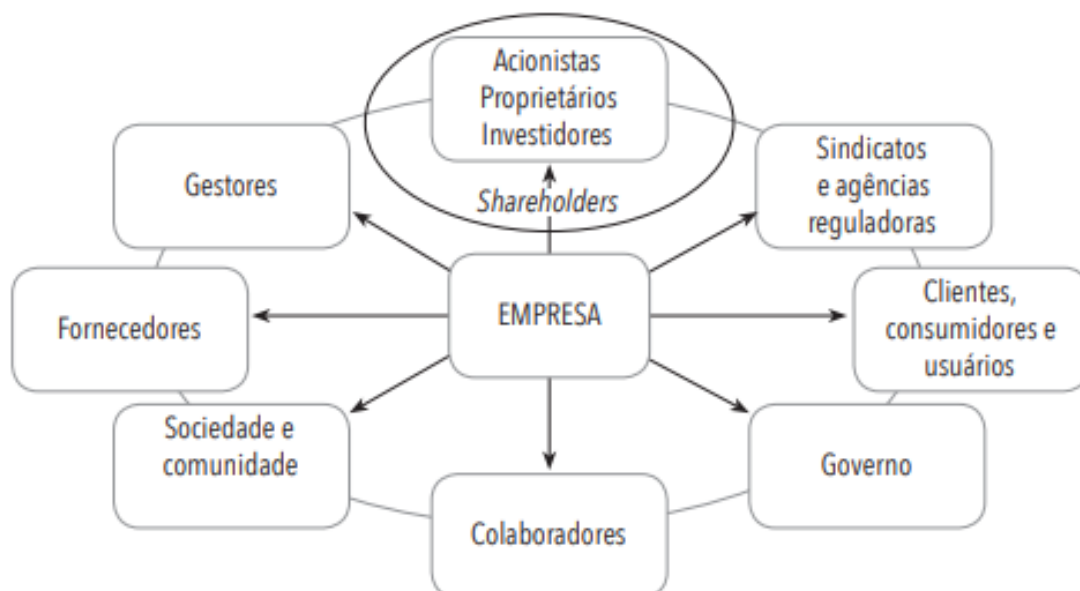


Em um contexto geral, a GP é formada por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. As pessoas dependem das organizações para alcançar o sucesso e atingir seus objetivos pessoais e individuais, e as organizações por outro lado, jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade (CHIAVENATO, 2014, p. 22).

Segundo Gil (2007, p.17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

As organizações, atualmente, estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros articulados, cada qual contribuindo ou investindo com algum recurso, com a intenção de receber um retorno em troca. Os proprietários, acionistas e investidores (stakeholders) contribuem com capital de risco e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Todos esses parceiros são denominados stakeholders (Figura 1), e são primordiais para consolidar e fortificar seus negócios para expandir suas fronteiras por meio de alianças estratégicas (CHIAVENATO, 2014, p.8).

**Figura 1:** Stakeholders – Os vários grupos de interesses na Organização



Fonte: Chiavenato (2014, p.25)

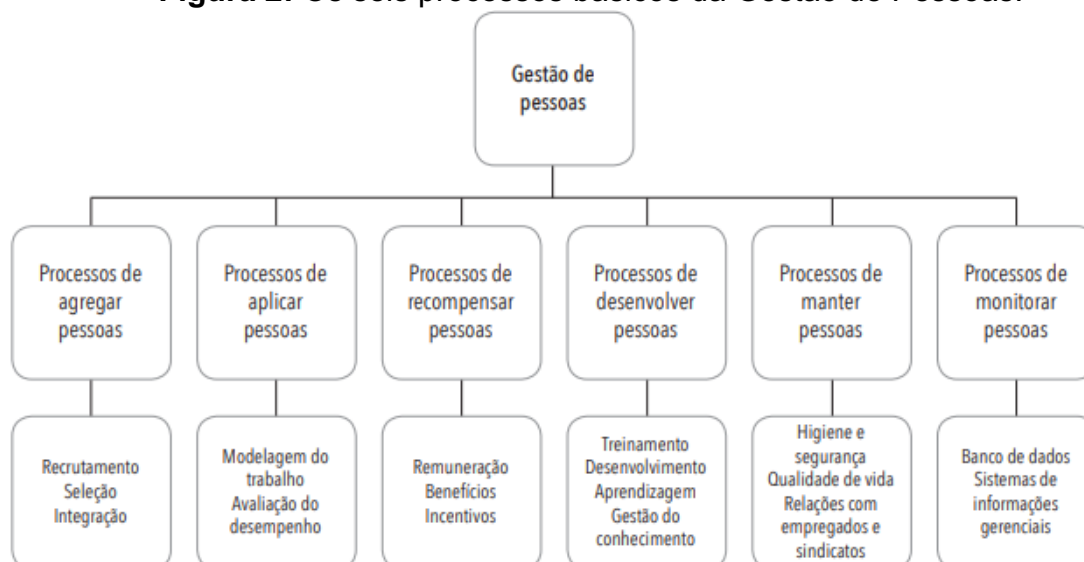
O stakeholder mais íntimo da organização é o colaborador; aquele que está dentro dela, que lhe dá vida, dinamismo e faz as coisas acontecerem. Sem as pessoas, provavelmente as empresas estariam fadadas ao fracasso, pois o sucesso organizacional é alcançado através da aliança firmada com seus recursos humanos (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014), a GP se baseia em alguns aspectos fundamentais, os quais são apresentados a seguir conforme o autor:

- Pessoas como seres humanos: possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.
- Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos.
- Pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.
- Pessoas como talentos fornecedores de competências: Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.
- Pessoas como capital humano: como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização, como se verá adiante.

Para Chiavenato (2014), a moderna GP consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para a organização, como para os colaboradores. Essas atividades integradas contam com um conjunto de seis processos básicos, conforme FIGURA 2:

**Figura 2:** Os seis processos básicos da Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2014, p.30)

Nota-se que a área de Gestão de Pessoas se divide em grandes áreas, através de seus processos, mas cada qual tem como responsabilidade cuidar da condução dos empregados da organização, desde sua busca no mercado de trabalho e manutenção dele na empresa para colaborar com os resultados organizacionais, mas sem perder o foco na sua integridade moral e física enquanto ser humano (CHIAVENATO, 2014).

## 2.2 Recrutamento

Pessoas e organizações convivem em um interminável processo dialético, ou seja, contraposição e contradição de ideias que levam a outras ideias, engajadas em um contínuo e interativo processo de atração mútua (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Chiavenato (2009), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Para que o processo seja eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para participar do processo de seleção. A função do recrutamento é suprir a seleção com candidatos para seu funcionamento.

O mercado de RH é constituído pelo conjunto de candidatos que podem estar trabalhando em alguma empresa ou desempregado (CHIAVENATO, 2009, p.160).

## 2.2.1 Tipos de Recrutamento

De acordo com Chiavenato (2007), o recrutamento pode ser dividido em quatro formas: (a) Interno; (b) Externo; (c) Misto e (d) Online.

### a. Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno ocorre quando a empresa baseada na sua tomada de decisão, decide preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários. Seja através de promoção, transferência de setor, ou até mesmo, através de transferência gerada por uma promoção. O RI pode envolver: Transferências de pessoal; Promoções de pessoal; Transferências com promoções de pessoal; Programas de desenvolvimento de pessoal e/ou Planos de encareiramento (carreiras) de pessoal (CHIAVENATO, 2009).

**Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno**

<b>PRÓS</b>	<b>CONTRAS</b>
É mais econômico: evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão, custos de integração do novo empregado etc.	Pode gerar conflito de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos funcionários que não são envolvidos.
É mais rápido: evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu atual emprego, a demora natural do próprio processo de admissão etc.	Quando administrado incorretamente, pode levar à situação que Laurence Peter denomina de "princípio de Peter": à medida que o funcionário demonstra competência em um cargo, a organização o promove sucessivamente até o cargo em que ele estaciona por se mostrar incompetente.
Apresenta maior índice de validade e de segurança: pois o candidato é avaliado durante determinado período e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito.	Quando praticado continuamente, leva os funcionários a um progressivo bitolamento às políticas e diretrizes da organização. Convivendo apenas com os problemas e situações de sua organização, eles se adaptam e perdem a criatividade, iniciativa e atitude de inovação.
É uma fonte poderosa de motivação para os empregados: Pois os colaboradores vislumbram crescimento dentro da	Para não prejudicar o patrimônio humano, o recrutamento interno deve ser efetuado na medida em que os

organização, almejando assim, uma futura promoção.	candidatos internos tenham condições de iguala-se aos candidatos externos.
Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal: Com a possibilidade de retorno desse conhecimento adquirido, quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.	-
Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal: tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem condições de merecê-las.	-

Fonte: Chiavenato (2009, p.162-163))

#### b. Recrutamento Externo

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal (CHIAVENATO, 2010, p.114).

**Quadro 2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo**

<b>PRÓS</b>	<b>CONTRAS</b>
Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.	Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.	Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
Incentiva a interação da organização com o MRH.	É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.
Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.	-

Fonte: Chiavenato (2010, p.119)

Chiavenato (2014), enfatiza as técnicas de recrutamento externo listados abaixo:

Agências de recrutamento; Contatos com escolas, universidades e agremiações; Cartazes ou anúncios em locais visíveis; Apresentação de candidatos por indicação de funcionários; Consulta a banco de candidatos ou banco de talentos (CHIAVENATO, 2014, p.107-109).

- **Apresentação de candidatos por indicação de funcionários**

É um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentar ou recomendar candidatos – amigos, colegas, vizinhos ou parentes. Trata-se de um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Aqui, é o veículo que vai até o candidato pelo funcionário. Dependendo de como o processo é desenvolvido, o funcionário se sente corresponsável pelo candidato. De certa forma, a organização delega aos seus funcionários boa parte da continuidade de sua organização informal (CHIAVENATO, 2014).

- **Agências de recrutamento**

A organização pode, em vez de ir direto ao MRH, entrar em contato com agências de recrutamento para se abastecer de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento.

A utilização de agências requer os seguintes cuidados: a) Dar à agência uma descrição completa e acurada do cargo a preencher ou das competências requeridas. A agência precisa compreender exatamente o cargo a ser preenchido para proporcionar um conjunto adequado de candidatos. b) Especificar à agência quais são as ferramentas a utilizar na seleção dos candidatos potenciais, como formulários de emprego, testes e entrevistas, como parte do processo seletivo e os aspectos relevantes para o cargo ou competências. c) Proporcionar retroação adequada à agência, ou seja, quais são os candidatos rejeitados e qual foi a razão da rejeição. d) Se possível, desenvolver um relacionamento de longo prazo com uma ou duas agências. Pode ser vantajoso designar uma pessoa para servir de ligação entre a organização e a agência e coordenar necessidades futuras de recrutamento.

Existem agências de recrutamento para altos executivos - headhunters - traduzido para o português significa “Caçadores de Cabeça” que entrevistam e pré-selecionam os candidatos a posições mais elevadas (CHIAVENATO, 2014).

- **Contatos com escolas**

A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, associações de classe, agremiações e centros de integração empresa-escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado. Algumas organizações promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas, utilizando recursos audiovisuais, como propaganda institucional, para divulgar as suas políticas de GP e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial, mesmo que não haja oportunidades a oferecer no curto prazo (CHIAVENATO, 2014).

- **Consulta a banco de candidatos ou banco de talentos**

O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema de arquivamento é feito de acordo com suas competências mais importantes, por área de atividade ou por cargo, e se baseia no CV ou nos dados da proposta de emprego. Para as agências de recrutamento, o banco de candidatos constitui seu maior patrimônio. Para as organizações, um filão de talentos para oferecer futuras novas oportunidades de trabalho. Ao buscar um candidato externo, a primeira providência será certamente consultar o banco de candidatos. Para não se transformar em um arquivo morto, a organização deve manter contatos eventuais com os candidatos, a fim de não perder o interesse, a atratividade e a atualização. Trata-se do sistema de recrutamento de menor custo. Quando funciona bem, é capaz de estimular a apresentação rápida de candidatos. Ao lado do banco de candidatos externos deve-se construir um banco de talentos internos para o recrutamento interno, como se verá adiante (CHIAVENATO, 2014).

- **Cartazes e Anúncios**

É um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente, são colocados nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus (CHIAVENATO, 2014).

c. Recrutamento Misto

Essa forma de recrutamento, é a junção de recrutamento interno e externo, e ocorre quando uma empresa divulga interna e externamente a vaga pelos meios mais apropriados. Todos os candidatos têm as mesmas chances, normalmente começa-se pelos candidatos internos e em seguida recorre-se a candidatos externos. A divulgação é feita por internet, fixando cartazes dentro e fora da empresa, através de envio por e-mail ou qualquer outra forma de comunicação para que os candidatos e funcionários tenham conhecimento da abertura da vaga (CHIAVENATO, 2010).

Devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de RH (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

### **Quadro 3: Sistemas de Recrutamento Misto**

a) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis, A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal não considerando de início os critérios acerca das qualificações necessárias.

b) Inicialmente, recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos internos à altura, parte para o recrutamento externo.

c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja por meio de input ou mediante transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições entre eles.

Fonte: Chiavenato (2010, p.168)

Com isso, a empresa assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo que cria condições de sadia competição profissional (CHIAVENATO, 2010, p.168).



**Quadro 4:** Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Misto

<b>PRÓS</b>	<b>CONTRAS</b>
Oportunidades de crescimento e maior capacitação	O ponto negativo do recrutamento misto é a dificuldade de encontrar o equilíbrio para que tanto os concorrentes internos quanto externos tenham as mesmas chances de conquistar a oportunidade. Naturalmente, candidatos externos tendem a acreditar que estão em desvantagem, porém, é preciso desconstruir esse receio e direcionar o processo para a capacitação dos candidatos.
Estimula o aprimoramento profissional e extingue a zona de conforto	-
Economia garantida	-

Fonte: Ibccoaching (2018)

#### d. Recrutamento Online

Essa quarta forma de recrutamento tem crescido muito nos últimos anos, graças aos avanços da tecnologia. Hoje, todo o recrutamento desde a divulgação da vaga até as entrevistas de seleção pode ser feito online. Gerando flexibilidade, agilidade e conforto.

A entrevista de candidatos é possível realizá-la ao vivo por meio de tecnologias de chat ou por meio de gravações, as dinâmicas, testes de proficiência e raciocínio lógico podem ser feitos on-line.

**Quadro 5:** Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Online

<b>PRÓS</b>	<b>CONTRAS</b>
Perfis de candidatos de acordo com as vagas.	Detalhes do comportamento pouco evidentes.
Banco de dados sempre atualizado.	Falhas na seleção de candidatos
Terceirização do recrutamento.	Triagem dos candidatos pode ser mais extensa e demorada.
Maior poder de alcance.	-

Fonte: Reachr (2016)

Uma enorme variedade de empresas - como consultorias e agências de recrutamento e seleção de pessoal - utiliza intensivamente a Internet. Algumas funcionam como bancos de dados de currículos e cobram taxas para gerenciar os candidatos na Web, as quais variam de pequenos débitos mensais a parcelas da remuneração inicial da pessoa que vier a ser contratada por indicação da agência. Outras agências nada cobram do candidato pela manutenção dos currículos na rede, mas cobram da empresa que se interessar em contatar as pessoas cadastradas. Nos sites dessas agências, o candidato encontra informações e dicas sobre como montar um currículo, comportar-se na entrevista de seleção, fazer os testes e negociar uma boa contratação (CHIAVENATO, 2010, p.166).

### **2.3 Seleção**

A seleção de pessoal funciona como um filtro, permitindo a entrada de poucos candidatos na organização: aqueles com as características desejadas. Há um ditado popular que diz que a seleção é escolher a pessoa certa no lugar certo na hora certa. Este é o fato. Em um sentido amplo, a seleção busca encontrar os candidatos mais adequados para os cargos existentes na organização ou aqueles com capacidades exigidas pelo negócio entre os vários candidatos de recrutamento, com o objetivo de manter ou melhorar a eficiência do desempenho do pessoal, bem como a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Seleção é o processo de comparação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e identificação dos melhores candidatos (CHIAVENATO, 2014, p.118).

Não são os recursos tecnológicos, processos razoáveis ou estrutura organizacional que permitem às empresas desafiar e vencer a concorrência, mas a qualidade das pessoas que trabalham para elas (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), são as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e usam workflows, compõem a estrutura organizacional, fabrica produtos e serviços e atende clientes. Eles fornecem recursos que podem melhorar a produtividade, qualidade e competitividade organizacional. Sem pessoas, uma organização não funciona e não há vitalidade, resultados ou sucesso comercial. A competitividade

organizacional depende da capacidade das pessoas, pois são elas que fornecem o capital humano da empresa.

A captação de talentos é o mapeamento das vagas que precisam ser preenchidas na empresa e atrair candidatos que possam preenchê-las. Por este motivo, é necessário pré-filtrar entre aqueles que demonstram interesse pela função e aqueles que efetivamente possuem perfis que podem ser analisados para futura contratação (CHIAVENATO, 2014).

Nesta fase, existem alguns tipos de cuidados que precisam de atenção. Antes de abrir a vaga para um público externo, é muito importante verificar se atualmente não há funcionários na organização que possam ocupar o cargo por meio de promoção. A organização precisa ser clara sobre o que precisa para preencher esta posição e em compensação, quais benefícios ela oferece. Os candidatos devem ser honestos sobre sua formação, experiência e como podem contribuir para a empresa (CHIAVENATO, 2014).

### **2.3.1 Técnicas de Seleção**

Pontes (2008, p.136), afirma que cada indivíduo possui necessidades diferentes. Portanto, é preciso avaliar se as necessidades fisiológicas, sociais, de segurança, de estima e de autorrealização dos candidatos aos empregos serão atendidas no cargo e na empresa. As técnicas ou procedimentos de seleção podem incluir: preenchimento de formulários por parte dos candidatos, entrevistas, questionários, dinâmica de grupo, simulação de desempenho, análise de currículo, além de testes de conhecimento, personalidade, psicológicos e de caligrafia; e testes médicos, toxicológicos e genéticos.

Robbins (2004), é necessário entender algumas técnicas em detalhes, principalmente as técnicas de seleção mais adequadas para o caso ou situação.

Assim, buscando reduzir a margem de erro no recrutamento, principalmente no recrutamento externo. Algumas das técnicas utilizadas na seleção de pessoal são:

#### **Entrevista**

As entrevistas podem ser individuais ou coletivas e buscam fundamentar as decisões sobre a contratação de novos funcionários. Essas questões são elaboradas

para avaliar certas habilidades, como perfis profissionais, competências não vistas por meio de outras técnicas, investigando habilidades não desenvolvidas e esclarecendo fatos, impressões e confirmando ou rejeitando suposições que surgem durante o processo de seleção. Como um dos meios mais importantes para selecionadores, é uma das ferramentas mais comumente usadas (ALVES, 2020).

Existem dois tipos de entrevistas, a entrevista estruturada e a não-estruturada. Entrevista estruturada, quando é solicitado ao candidato para responder questões padronizadas, no qual as informações coletadas são as principais vantagens para descobrir um possível sucesso no cargo pretendido. E a entrevista não-estruturada é quando as perguntas são realizadas de acordo com a entrevista, tornando-se menos objetiva (ALVES, 2020).

### **Provas de Conhecimento ou de Capacidade**

Segundo Chiavenato (2014), as provas de conhecimento são ferramentas para avaliar o nível de conhecimento geral e específico dos candidatos, necessário para um cargo a ser preenchido. Eles buscam medir o grau de conhecimento profissional ou técnico, como tecnologia da informação, contabilidade, redação, inglês e outros conceitos. Por outro lado, os testes de proficiência são amostras de trabalho utilizadas como testes para verificar o verdadeiro desempenho dos candidatos.

### **Teste**

Instrumento padronizado, de seriedade, garantindo objetividade e cientificidade, tende a medir pontos de personalidade e refletir as diferenças individuais de cada indivíduo testado. Os testes podem ser vistos como amostras comportamentais, onde outro comportamento pode ser previsto, sendo importante que haja uma descrição da posição e das competências exigidas (ANASTASI e URBINA, 2000).

As diferentes formas de aplicação do teste podem ser consideradas como variantes do modelo básico, sendo eles: teste de conhecimentos, teste psicológico e teste de inteligência. O teste de Raven, por exemplo, faz parte de um conjunto de testes psicométricos destinados a avaliar a inteligência, especialmente o fator G, que equivale à capacidade de um indivíduo para resolver problemas lógicos e matemáticos e sua capacidade educacional geral, conforme (ANEXO I). É um teste de QI de múltipla escolha, que analisa a compreensão da complexidade do modelo e a

capacidade de armazenar e recuperar informações. Ele fornece uma visão sobre a capacidade de observar, resolver problemas e aprender.

### **Testes de conhecimento**

São provas que averiguam conhecimentos ou habilidades sendo elas: matemática financeira, idiomas entre outros, que podem ser aplicadas via internet e muito utilizado em concursos públicos (ALMEIDA, 2004).

Segundo Almeida (2004), o teste objetivo utiliza perguntas com respostas diretas e usa testes de múltipla escolha. No teste objetivo, é caracterizado por avaliar as habilidades dos candidatos em leitura, interpretação e crítica, pois abrange todos os tipos de conhecimentos necessários para desempenho do cargo.

A avaliação se torna mais objetiva por meio das respostas do candidato, usando gabaritos de respostas como apoio para busca da subjetividade, as questões têm uma opção correta; difícil de ser elaborado, é um teste que trata as questões de forma direta, desenvolvido para cargos mais específicos (FAISSAL, 2004).

No teste discursivo usa-se leitura e redação, sua elaboração é mais rápida em relação aos testes objetivos e as questões são abertas para saber os conhecimentos necessários para o cargo em questão. É indicado para um número reduzido de candidatos (ALMEIDA, 2004).

### **Testes Psicológicos**

Os testes psicológicos são avaliações realizadas por psicólogos para identificar tendências de personalidade e comportamentais dos indivíduos. Eles podem ser aplicados em processo de seleção de candidatos para as vagas, pois podem determinar se a pessoa pode realizar determinada tarefa ou ocupar determinado cargo (ANASTASI, 1977).

“Os testes psicológicos, objetivam avaliar o desenvolvimento intelectual geral, aptidões específicas e a personalidade dos candidatos” (ANASTASI, 1977).

#### **Testes de inteligência**

Contém tarefas de funções intelectuais, onde o resultado é o quociente de inteligência (QI). Esses testes acabaram por dar prioridade a certas funções e ignorar outras. Em 1930, essa prova passou a ter diferentes habilidades como: memória, raciocínio mecânico, cálculo, concentração e distração, espaço e abstração, planejamento e organização (FAISSAL; MENDONÇA, 2006).

Já os testes de personalidade identificam características de personalidade, aspectos motivacionais e de interesses. Propõe identificar aspectos da dinâmica da personalidade do candidato, como introversão e extroversão, e fornecer ao selecionador o nível necessário para avaliar as características que são compatíveis com as habilidades que está à procura (CUNHA, 2000).

### **Dinâmica de Grupo**

É uma atividade física ou mental que envolve muitos participantes e é organizada por meio de um conjunto de regras do início, do desenvolvimento à conclusão. Também permite que você experimente as mais diversas situações nas quais as decisões podem ser tomadas rapidamente com tempo e recursos limitados

Se essa técnica de seleção for aplicada de forma eficaz, pode contribuir muito para o processo de seleção dos profissionais para o cargo, pois as atividades são desenvolvidas a partir das competências requeridas para o cargo. Quando usado para selecionar pessoal, sugere um conjunto de experiências, jogos, simulações, testes situacionais, estudos de caso ou debates para um conjunto de candidatos, estimula a interação dos participantes, promove a dinâmica e pode observar diretamente o comportamento do candidato (Buonuo, 1992). Por meio da dinâmica de grupo é possível avaliar habilidades interpessoais e atitudes.

## **2.4 Pandemia Covid-19 (Corona vírus - SARS-CoV-2)**

A Covid-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com Covid-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China e, uma semana depois, em 7 de janeiro de 2020, as

autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado um novo tipo de coronavírus (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Os sintomas mais comuns da COVID-19 são: febre, cansaço e tosse seca. Alguns pacientes podem apresentar dores, congestão nasal, dor de cabeça, conjuntivite, dor de garganta, diarreia, perda de paladar ou olfato, erupção cutânea na pele ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés. Esses sintomas geralmente são leves e começam gradualmente. Algumas pessoas são infectadas, mas apresentam apenas sintomas muito leves (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

O tempo entre a exposição à COVID-19 e o momento em que os sintomas começam (período de incubação) é geralmente de cinco a seis dias, mas pode variar de 1 a 14 dias (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Em 30 de janeiro, a OMS emite alerta de emergência de Saúde Pública de importância internacional devido à velocidade com a qual se espalhava entre os continentes e, em 11 de março, a situação é classificada, oficialmente, como uma pandemia, embora já se apresentasse em quase todos os continentes em fevereiro (PAHO, 2020).

Foram confirmados no mundo 54.301.156 casos de COVID-19 e 1.316.994 mortes. Sendo que, a Região das Américas, 14.953.908 pessoas que foram infectadas pelo novo coronavírus se recuperaram, até 16 de novembro de 2020 (PAHO, 2020).

#### **2.4.1 Medidas adotadas contra propagação da COVID-19 no mercado de trabalho**

O risco de exposição ocupacional à COVID-19 depende da probabilidade de contato próximo (inferior a 1 metro) ou frequente com pessoas que possam estar infectadas com COVID-19 e pelo contato com superfícies e objetos contaminados.

As decisões referentes ao fechamento ou reabertura de locais de trabalho e à suspensão ou redução de atividades devem ser tomadas à luz da avaliação de riscos, da capacidade de implementar medidas preventivas e das recomendações das autoridades nacionais para ajuste das medidas sociais e de saúde pública no contexto da COVID-19 (PAHO, 2020).

As medidas para impedir a transmissão da COVID-19 que se aplicam a todos os locais de trabalho e a todas as pessoas no local de trabalho incluem lavagem das mãos com água e sabão ou desinfetante para as mãos à base de álcool, higiene respiratória (como cobrir a tosse), distanciamento físico de pelo menos 1 metro ou mais (de acordo com as recomendações nacionais), uso de máscaras onde o distanciamento físico não é possível, limpeza e desinfecção regular do ambiente e limitação de viagens desnecessárias. Políticas e mensagens claras, treinamento e educação para funcionários e gerentes, de modo a aumentar a conscientização sobre a COVID-19 são essenciais (PAHO, 2020).

O manejo de pessoas com COVID-19 ou seus contatos também é essencial - por exemplo, os trabalhadores que não estiverem se sentindo bem ou que apresentarem sintomas condizentes com a COVID-19 devem ser instados a ficar em casa, a se auto isolar e a entrar em contato com um médico ou com a linha local de informações sobre a COVID-19 para obter orientação sobre exames e encaminhamento (PAHO, 2020).

Nos lugares em que a transmissão comunitária local for alta e o trabalho continuar, permita uma tele consulta médica, quando disponível, ou dispense a exigência de atestado médico para os trabalhadores que estiverem doentes, para que possam ficar em casa (PAHO, 2020).

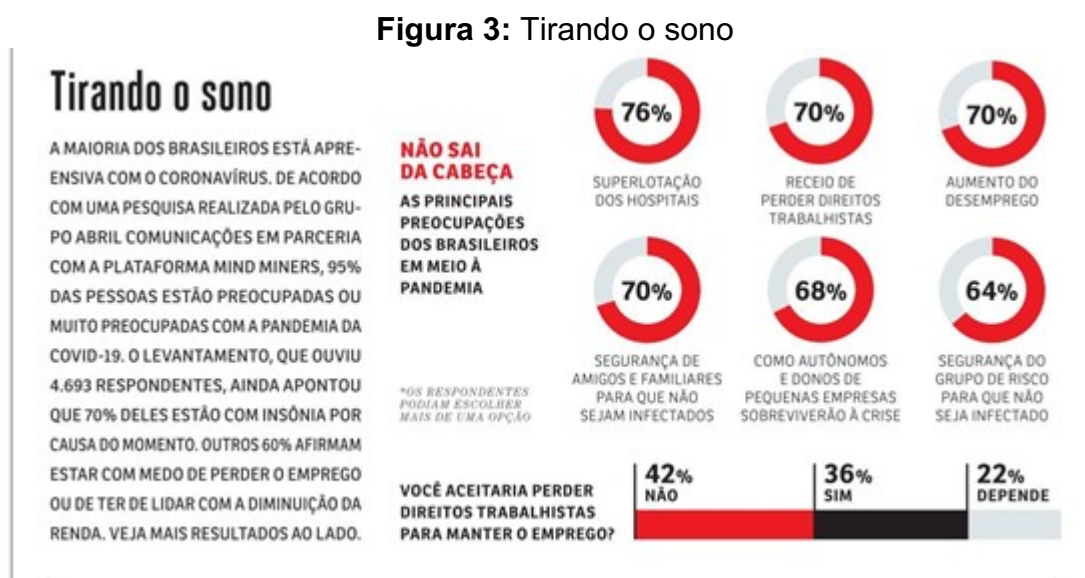
As pessoas que estiveram em contato próximo no local de trabalho com pessoas com COVID-19, confirmado em laboratório, devem ficar em quarentena por 14 dias a partir da última vez em que houve contato (PAHO, 2020).

#### **2.4.2 Influência Global gerada pela Covid-19 no mercado de trabalho**

A crise econômica e trabalhista deflagrada pela pandemia de COVID-19 pode aumentar o desemprego global em quase 25 milhões pessoas, segundo uma nova avaliação da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Além da ameaça à saúde pública, a pandemia acarreta impactos econômicos e sociais que afetam os meios de subsistência e o bem-estar de milhões de pessoas no longo prazo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).



De acordo com a pesquisa realizada pelo Grupo Abril Comunicações em parceria com a plataforma Mind Miners, 95% das pessoas estão preocupadas ou muito preocupadas com a pandemia da COVID-19. Conforme mensuração do resultado, evidencia a existência de trabalhadores que têm perdido o sono por motivações alternadas, devido à instabilidade gerada no mercado de trabalho e na saúde em geral, conforme representado na Figura 3 (tirando o Sono):



Fonte: Revista Você RH (abril-maio, 2020)

Com base em diferentes cenários para o impacto da COVID-19 no crescimento do PIB global, as estimativas da OIT indicam um aumento no desemprego global entre 5,3 milhões de pessoas (cenário "baixo") e 24,7 milhões de pessoas (cenário "alto"), a partir de um nível base de 188 milhões de pessoas em 2019. Em termos comparativos, a crise financeira global de 2008-2009 aumentou o desemprego global em 22 milhões de pessoas (OIT, 2020).

Quedas no emprego também significam grandes perdas de renda para as/os trabalhadoras(es). O estudo estima que essas perdas cheguem entre US\$ 860 bilhões e US\$ 3,4 trilhões até o final de 2020. Isso se traduzirá em quedas no consumo de bens e de serviços, afetando as perspectivas de negócios e das economias (OIT, 2020).

O efeito da pandemia no mercado de trabalho já ficou claro nas estimativas recentes do setor de viagens americano e em decisões tomadas por companhias

aéreas e montadoras, alguns dos setores em que o impacto da pandemia foi agudo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).

Um estudo da Oxford Economics encomendado pelo setor de viagem estima até 3,6 milhões de demissões com efeito direto da epidemia, e o setor hoteleiro pode fechar outros 4 milhões, segundo a Associação Americana de Hotelaria e Hospedagem (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).

O Reino Unido anunciou 200 mil trabalhadores, em lay-off, podendo chegar a 1 milhão de trabalhadores na mesma condição. Na Europa, todas as grandes montadoras anunciaram paralisação de suas unidades, além de adesão do lay-off no setor aéreo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).

Outros Países, como a Alemanha, Irlanda, Dinamarca, dentre outros, sentem os reflexos da pandemia, levando os economistas a fazer alerta, de que países muito endividados, como a Itália, podem enfrentar problemas para oferecer a proteção social necessária aos trabalhadores afetados pela crise (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).

### **2.4.3 Má fase no mercado de trabalho brasileiro atribuída a Covid-19**

Infelizmente, como aconteceu nos demais países, o Brasil sofre os reflexos ocasionados pela COVID-19. Diante do alto índice de contaminação de pessoas pelo Coronavírus em um curto espaço de tempo, as autoridades se vêm obrigadas a tomar medidas rápidas para controlar o número de infectados.

As empresas que não prestam serviços essenciais se vêm obrigadas a fechar as portas, zelando pela saúde dos seus recursos humanos. Em contrapartida, as prestadoras de serviços essenciais, como saúde, alimentação e demais setores necessários para a manutenção da vida, precisam seguir rigorosas medidas de segurança para garantir a integridade de seus colaboradores. O uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI) de máscaras, luvas, Face Shields, além do distanciamento social de no mínimo 1,5 m de um colaborador para outro, se tornaram indispensáveis no contexto atual. Sempre que houver possibilidade recomenda-se evitar o compartilhamento de equipamentos de trabalho (OIT, 2020).

Com a pandemia do novo Coronavírus decretada pelo Ministério da Saúde no Brasil, e diante do alto número de casos já confirmados no país, empresas dos mais diversos portes têm colocado em prática iniciativas para conter o avanço da doença

entre seus colaboradores. Home office, férias, e licenças não remuneradas são algumas delas. Outra ação importante tem sido alertar para os perigos do contato físico e das aglomerações de pessoas. Essa nova tendência estimula as empresas a repensar essa modalidade de trabalho para alguns setores da organização (RH PRA VOCÊ, 2020).

Conforme dados dos primeiros resultados da Pesquisa Pulso empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas divulgada, em 16 de julho de 2020, pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). De 1,3 de empresas que fecharam (temporária ou definitivamente) neste ano até a primeira quinzena de junho. 522,6 mil (40%) encerraram suas atividades por causa da pandemia do novo coronavírus, isso significa quatro a cada dez empresas foram fechadas por não suportarem o impacto das medidas adotadas para conter a propagação do vírus (IBGE, 2020).

No quadro 6 é possível identificar quais porte e setor de empresas fechadas devido as medidas governamentais tomadas na tentativa de evitar aumento na propagação de transmissões ocasionadas pelo vírus do Covid-19 (IBGE, 2020).

**Quadro 6:** Porte das 522,6 mil empresas fechadas

<b>Por porte (número de funcionários)</b>	
pequeno porte (até 49 empregados)	518,4 mil (99,2%)
porte intermediário (de 50 a 499 empregados)	4,1 mil (0,78%)
grande porte (mais de 500 empregados)	110 (0,02%)
<b>Por setor</b>	
258,5 mil (49,5%)	setor de serviços
192 mil (36,7%)	Comércio
38,4 mil (7,4%)	Construção Civil
33,7 mil (6,4%)	Industria

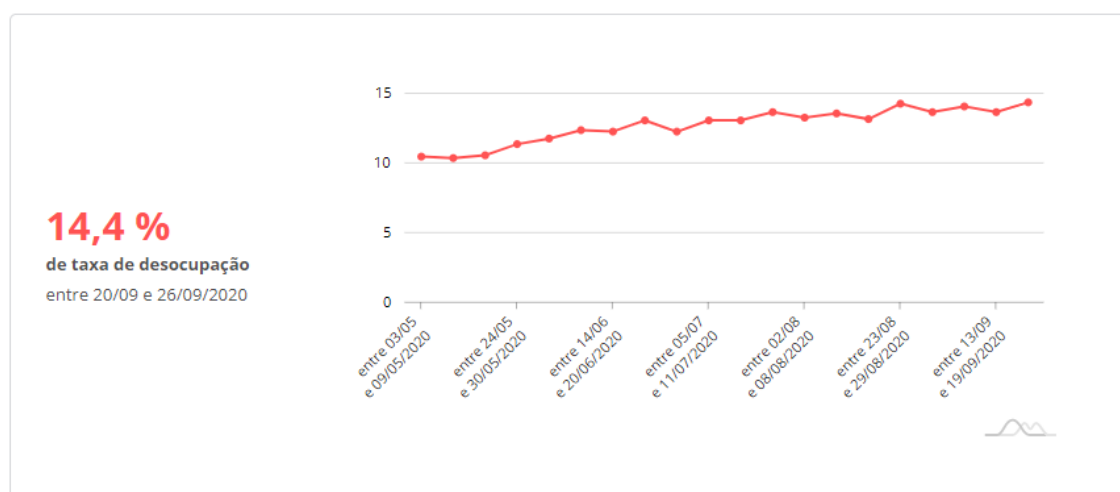
Fonte: Adaptado de IBGE (2020)

Segundo Alessandro Pinheiro, coordenador da pesquisa, os dados sinalizam que a Covid-19 impactou mais fortemente segmentos que, para a realização de suas atividades, não podem prescindir do contato pessoal, têm baixa produtividade e são intensivos em trabalho, como os serviços prestados às famílias, onde se incluem

atividades como as de bares e restaurantes, e hospedagem; além do setor de construção (PINHEIRO, 2020).

De acordo com o IBGE (2020), o país tinha cerca de 4 milhões de empresas na primeira quinzena de junho, sendo 2,7 milhões (67,4%) em funcionamento total ou parcial, 610,3 mil (15%) fechadas temporariamente e 716,4 mil (17,6%) encerradas em definitivo. Do total de empresas em funcionamento, 70% informaram que a pandemia teve impacto negativo, 16,2 % declararam que o efeito foi pequeno ou inexistente e 13,6% disseram que o impacto foi positivo. Os efeitos negativos foram percebidos por 70,1% das empresas de pequeno porte, 66,1% das de médio porte e 69,7% das de grande porte. Entre os setores, essa percepção negativa foi de 74,4% entre as empresas de serviços, 72,9% da indústria, 72,6% da construção e 65,3% de comércio.

**Figura 4:** Indicadores de Trabalho



Fonte: IBGE/IPEA (2020)

A Figura 4, demonstra alguns indicadores da situação do emprego/desemprego no Brasil, que explicitam a situação atual do mercado de trabalho, ante a pandemia gerada pelo vírus do COVID-19:

Conforme análise do gráfico apresentado na Figura 4, observa-se que do mês de maio de 2020 ao dia 19 de setembro de 2020, houve aumento do nível de desempregados.

**Figura 5: Situação dos Empregados/Desempregados**

Fonte: IBGE/IPEA (2020)

Evidencia-se na Figura 5, a existência de 2,7 milhões de pessoas afastadas do trabalho devido ao distanciamento social; 7,9 milhões de pessoas em trabalho remoto (teletrabalho/ home-office); 15,3 milhões de pessoas não procuram trabalho por conta da pandemia ou por falta de trabalho na localidade; 43,6 % dos domicílios recebem auxílio emergencial; 15,2 milhões de pessoas ocupadas afastadas do trabalho, trabalharam menos do que o habitual; 19,2 milhões de pessoas ocupadas tiveram rendimento efetivamente recebido do trabalho menor que o normalmente recebido IBGE (2020).

Segundo o site IPEA (2020), depois de cinco meses consecutivos de perdas de postos de trabalho, agosto e setembro repuseram menos de um oitavo do que foi perdido na pandemia. Com a maioria da população ainda sem trabalho, é desejável que a recuperação seja tão forte e tempestiva quanto possível, gerando mais empregos para as pessoas que tentarão reingressar no mercado de trabalho nos próximos meses. O controle sustentado da Covid-19 também é importante para a confiança de empregadores, trabalhadores e consumidores, e uma desoneração de jornadas semanais parciais, que estimule revezamentos nas empresas, pode permitir que mais pessoas voltem ou comecem a trabalhar sem prejudicar a supressão da pandemia.

O preenchimento das vagas em aberto no mercado do trabalho só será possível com a atuação de um RH estratégico. Sendo assim, é imprescindível que execute com

excelência seus processos de R&S ante a pandemia para atrair candidatos que agreguem valores as corporações (IPEA, 2020).

#### **2.4.4 Recrutamento & Seleção e a revolução digital antecipada pela Covid-19**

O distanciamento social, o home office e a desaceleração da economia trouxeram novas demandas e preocupações, tanto para quem busca uma oportunidade de emprego ou transição de carreira, como para quem trabalha recrutando esses candidatos (CATHO, 2020).

Diante desse contexto, é inevitável ser afetado pela revolução digital. Ela já alcançou a área de RH e ganhou maiores proporções nos últimos anos, provocando nas empresas a necessidade de se reinventar e reorganizar desempenhos e equipes. Com a manifestação do novo Coronavírus, diversos processos tiveram que ser rapidamente adaptados, acelerando ainda mais a chegada do tão falado “futuro”. Os processos de R&S estão se modificando, gerando transformações, e uma operação que era totalmente humanizada, olho no olho, passou a ser feita por um processo online, gerando insegurança e receio da perda de qualidade na análise dos candidatos (CATHO, 2020).

Segundo pesquisa realizada pelo site GUPY, algumas das dificuldades enfrentadas por profissionais de gestão nos últimos tempos aconteceram por: Ter que lidar com várias ferramentas na hora de agendar e conduzir entrevistas; perda de candidatos devido a ida e vinda de e-mails e telefonemas; perda de candidatos por conflitos de agenda; incapacidade de acompanhar planos de alto volume de candidatos e realizar contratações mais rápidas; processo de aquisição de talentos lento ou ineficiente (CATHO, 2020).

Trabalho remoto, processos seletivos virtuais e ferramentas tecnológicas foram agilmente incorporados nas empresas com o objetivo de manter a execução do trabalho diário. Ainda que sem as condições de incorporação necessárias, os métodos têm provado sua eficácia dia após dia (CATHO, 2020).

Com o objetivo de compreender ainda mais os impactos da pandemia do novo Coronavírus nos processos seletivos, o site CATHO (2020), realizou uma pesquisa

com mais 800 recrutadores para mapear as perspectivas de contratação em tempos de quarentena e comportamentos dos profissionais de RH diante do atual cenário.

Segundo o levantamento, antes de quarentena, 75% dos profissionais realizavam seus processos seletivos presencialmente, 23,5% realizavam metade presencialmente e a outra metade virtualmente e apenas 2% realizavam recrutamento virtual. Com as medidas de isolamento adotadas essas metodologias foram todas organizadas para o ambiente digital, fator de impacto para muitos profissionais que não estavam preparados para tal mudança (CATHO, 2020).

Apesar dos pontos de dificuldades, a adequação tem fluído. Dentre as medidas que têm sido tomadas para manter o fluxo de trabalho em casa estão o uso de ferramentas de comunicação (80,5%), reuniões periódicas (50%), compartilhamento de documentos via nuvem (45%), utilização de ferramentas de gestão (21%) e treinamentos profissionais (15,5%).

Apesar do pouco contato com essa nova realidade, conforme pesquisa realizada pelo site CATHO (2020), 50% dos recrutadores acreditam de fato na efetividade do processo seletivo virtual durante a quarentena. Dentre os métodos utilizados para realizar o recrutamento estão sendo utilizados recursos como vídeo chamada (79%), ligações (63%), e-mail (33%), SMS (7%) e WhatsApp (2%).

O que antes era opcional no recrutamento, se faz imprescindível diante do contexto vivenciado atualmente. Realizar entrevista por vídeo será uma das opções e deve ser planejada de forma mais estruturada e coordenada. Para isso, entrevistas unidirecionais, em grupo ou pré-gravadas (onde o recrutador deixa pronto algumas perguntas para que o candidato assista e responda-as posteriormente) serão habituais no cotidiano do RH (MUNDO RH, 2020).

Os testes online têm sido utilizados pelas empresas muito antes da pandemia e devem ser aplicados de maneira muito mais estratégica que o habitual. Para ter um panorama completo sobre as soft skills dos candidatos, é interessante utilizar mais de uma avaliação de perfil comportamental, combinando os testes adequados ao perfil da vaga (MUNDO RH, 2020).

Antes da pandemia, os candidatos já estavam mais seletivos na busca por uma oportunidade de carreira. Não era só o nome e a reputação da empresa perante o mercado que estavam em jogo, mas a cultura organizacional, o pacote de benefícios

e a experiência dos colaboradores também eram grandes influências na hora de decidir para qual empresa enviar o currículo (GUPY, 2020).

É exatamente sobre isso que o employer branding diz respeito: a reputação da empresa na posição de empregadora, o modo como ela entrega uma proposta de valor aos profissionais e como ela atua no empoderamento dos seus colaboradores. O principal objetivo é aumentar a satisfação dos colaboradores, o que leva à retenção de talentos e acaba por atrair a atenção dos profissionais mais qualificados. Como o mercado se remodela, é hora da empresa se posicionar como uma marca que se preocupa com a saúde e a integridade física dos profissionais (GUPY, 2020).

De modo geral, provavelmente, o mundo nunca mais será o mesmo e o com o universo empresarial não será diferente, sairemos diferente após a pandemia, a partir de iniciativas que começam desde agora. O inesperado tem nos impulsionado para aceitar as mudanças, e fazer o melhor uso possível dela (MUNDO RH, 2020).



### **3. METODOLOGIA**

Esse capítulo trata da apresentação da metodologia de pesquisa utilizada no estudo.

A metodologia da pesquisa advém da necessidade de refletir logicamente sobre os procedimentos necessários para realização da pesquisa do início ao fim, decidindo pelo método adequado, partindo da busca pela eficiência e eficácia do meio utilizado para atingir o objetivo proposto pela pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

#### **3.1 Tipologia da pesquisa**

A tipologia adotada neste estudo é a pesquisa Descritiva. As pesquisas descritivas, por sua vez, descrevem as características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis (LAKATOS; MARCONI, 2003).

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

Segundo Mattar (1996, p.23), “o método de pesquisa descritiva compreende: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação”. A entrevista pode ser realizada pessoalmente, por telefone ou plataforma digital, individualmente ou em grupos.

A pesquisa visou descrever quais medidas foram adotadas pelas organizações estudadas em seus processos de R&S durante o período de Pandemia, gerado pelo vírus do Covid-19, por meio de entrevista com gerentes do setor de Recrutamento e Seleção.

#### **3.2 Caracterização do lugar e da amostra da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em duas empresas do ramo industrial e uma empresa prestadora de serviços, da Região Metropolitana de Campinas (RMC).

As empresas estão qualificadas no ramo de atividades: Industrial de Grande Porte; Industrial de Médio Porte e Prestadora de Serviços de Médio Porte. Foram entrevistadas três gestoras da área de Recursos Humanos (RH).

### **3.3 Técnicas para coleta de dados**

A revisão bibliográfica se deu através de fontes secundárias, como trabalhos acadêmicos, artigos e livros. Assim sendo, esta pesquisa transcorrerá a partir do método conceitual-analítico, visto que se utilizará de conceitos e ideias de outros autores, para a construção de uma análise científica sobre o objeto de estudo.

A pesquisa visou analisar quais foram os impactos gerados pela situação de Pandemia, enfrentado mundialmente, na captação de talentos ante o isolamento social em decorrência do vírus do Covid-19.

Para coleta de dados, a pesquisa se deu através de fonte primária, que segundo Medeiros (2000), se constitui através de documentos adquiridos pelo próprio autor da pesquisa. Se realizou através da aplicação de questionário para que atinja os objetivos iniciais do estudo. Para tanto, foi elaborado um questionário (Apêndice B) contendo 34 questões, sendo 18 perguntas abertas e 16 perguntas fechadas, utilizando-se da ferramenta Google Formulários e aplicado à Gerência do setor de R&S das empresas selecionadas. Esse instrumento foi utilizado para obtenção dos resultados acerca da problematização do estudo.

### **3.4 Técnicas para análise de dados**

O presente estudo, enquanto método, caracteriza-se como qualitativo em função da busca pelo entendimento de um fenômeno específico – as competências essenciais que diferenciam uma empresa no mercado – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995).

A análise dos dados buscou evidenciar se a metodologia adotada pelo departamento de RH no período de pandemia causada pelo Covid19, impactou na atração de candidatos inadequados a vaga ofertada, independente de qual medida as organizações adotaram para realizar o R&S, seja de forma presencial ou online.

Sendo assim, o estudo visou aprofundar-se em uma única temática traçando a característica do fenômeno estudado, seguindo um roteiro de entrevista previamente elaborado e enfatizar a importância do R&S se manter ativo e assertivo na análise entre o perfil do funcionário e o cargo a ser ocupado. As respostas obtidas através da aplicação do instrumento de coleta de dados, gerou dados (Apêndice C) que foram analisados de maneira quantitativa e qualitativa e são apresentados no capítulo quatro.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo trata da apresentação e discussão dos dados coletados (Apêndice C) junto as empresas que aceitaram participar da pesquisa, através das respostas de profissionais responsáveis pela área de Recrutamento e Seleção da empresa, por se tratar de pessoas com conhecimento específico para fornecer as informações necessárias para que o estudo pudesse atingir seu objetivo.

**Quadro 7:** Comparativo entre as empresas entrevistadas

<b>QUADRO COMPATIVO – EMPRESAS ENTREVISTADAS</b>		
<p>A Indústria de Grande Porte, relata que o setor de R&amp;S foi impactado em alto grau, precisando de adaptações para se manter atuante. O processo seletivo se iniciava com a divulgação da vaga através de sites e redes sociais, sendo as demais etapas de forma presencial, com entrevistas coletivas, aplicação de dinâmicas de grupo e teste prático.</p>	<p>A Prestadora de Serviços de Médio Porte, acredita que seus processos de R&amp;S foram impactados em grau baixo. Todas as etapas seletivas eram realizadas presencialmente.</p>	<p>A Indústria de Médio Porte, relata que o setor de R&amp;S foi impactado em grau considerado médio ante a situação pandêmica vivenciada no atual contexto, fato que ajudou a acelerar os avanços tecnológicos. O processo seletivo antes da pandemia se alastrar pelo mundo, se iniciava com a divulgação da vaga através de agências ou por indicações de funcionários. A entrevista por competências era realizada de forma presencial, assim como os testes práticos para vagas operacionais e demais etapas do processo seletivo.</p>
<p>Com o advento da pandemia, o processo seletivo foi mantido da maneira inicial, porém, houve mudanças nos protocolos como requisitos para adentrar na organização, passando a ser adotado aferição de temperatura, distanciamento mínimo de 1,5 metros, utilização de álcool gel, exigência de máscaras de proteção individual dos nossos colaboradores e candidatos às vagas. Adotado como padrão o número de participantes das entrevistas e demais etapas do processo seletivo, para no máximo 3 participantes por agendamento, e o teste prático passou a ser realizado em apenas um dia.</p>	<p>Com o advento da pandemia, o recrutamento passou a ser realizado de forma online, e se mantiveram de forma remota até a data desta pesquisa em maio de 2021. Houve a percepção de maior volume de candidatos de nível operacional, não qualificados para a vaga ao qual se candidataram. Os protocolos de segurança adotados para o momento pandêmico vivenciado adotado pela organização para preservação da saúde de seus colaboradores se refere a adesão do distanciamento mínimo de 1,5 metros, utilização de álcool gel e utilização de ambientes abertos (ar livre) sempre que possível.</p>	<p>As medidas tecnológicas adotadas durante o período pandêmico foram as entrevistas por vídeo chamadas e automatização dos processos, favorecendo manter os processos funcionando e atendendo as necessidades organizacionais, proporcionando atrair talentos com os conhecimentos, habilidade e atitudes relacionadas as vagas em aberto. Como medidas preventivas para evitar contaminações foi adotado o distanciamento mínimo de 1,5 m, utilização de álcool gel e utilização de máscara de proteção individual.</p>

<p>Algumas quebras de paradigmas foram necessárias, abrindo caminho para diferentes tipos de recursos tecnológicos, passando a ser adotadas as entrevistas por vídeo chamadas e adesão aos softwares de análise comportamental dos candidatos.</p>	<p>Os recursos tecnológicos utilizados são triagem online, entrevistas por vídeo chamadas e automatização de processos.</p>	<p>Os recursos tecnológicos adotados são as entrevistas por vídeo chamada e automatização de processos.</p>
<p>Evidencia-se que o profissional de R&amp;S precisa utilizar-se de duas ou mais técnicas de mensuração durante o processo seletivo, e independente da técnica escolhida, estar habilitado para aplicá-la e fazer a mensuração de dados de forma assertiva, evitando retrabalho.</p>	<p>Evidencia-se que com as técnicas de mensuração se obtém melhor avaliação dos candidatos, que possibilita resultados mais rápidos e menor custo nos processos.</p>	<p>Evidencia-se que com as técnicas é possível identificar talentos, uma vez que a falta de contato físico com os candidatos não influenciou na identificação.</p>
<p>Os aspectos positivos relatados ante a situação pandêmica, se deu pelo fato dos candidatos que concorriam as vagas estarem capacitados acima da média para as vagas ao qual se candidataram.</p>	<p>Os aspectos positivos relatados ante a situação pandêmica, se refere ao progresso nos processos seletivos e aumento de candidatos as vagas em aberto.</p>	<p>Os aspectos positivos relatados ante a situação pandêmica, se deu pelo fato da aceleração da questão tecnológica, o que facilitou a antecipação da realização de entrevistas de forma online através de aplicativos e outros meios digitais e, favorecer a entrega de documentos de forma digitalizada, o que antes não era aceito pela instituição. Outro ponto forte, foi a agilidade no processo seletivo; avançamos ao pular essa etapa de deslocamento até a instituição e a agilidade nos retornos, também foi satisfatória durante os processos.</p>
<p>As dificuldades relatadas no atual cenário, se refere a significativa redução de candidatos as vagas operacionais em aberto; a</p>	<p>Os maiores desafios percebidos, se refere a gestão de tempo em virtude da</p>	<p>As dificuldades relatadas no atual cenário, se refere a realização de entrevistas de forma online para vagas operacionais, visto que,</p>

<p>adaptação a entrevista de forma remota para cargos administrativos, haja visto que dificulta a realização da análise corporal do candidato.</p>	<p>alta demanda de candidatos por vaga; motivação e segurança dos candidatos; segurança e bem-estar dos colaboradores da organização. Notou-se despreparo dos candidatos em relação aos processos online, que reclamaram das etapas e preenchimento de relatório/testes (alegando serem muitas), instabilidade de rede, dentre outras.</p>	<p>nem todos os candidatos tinham internet e aparelho compatível com a tecnologia, disponível. Sendo assim, foi necessário adaptação e trabalhar de forma híbrida para garantir o atendimento a esses casos específicos. Houve redução de candidatos por vaga e falta nas entrevistas agendadas por receio contaminação pelo vírus Sars Cov-19. Outra questão, foi a falta do contato mais humanizados com os candidatos, pois proporciona uma avaliação mais assertiva durante o processo seletivo. Notou-se resistência de candidatos que estavam empregados trocarem de empresa diante da insegurança causada pela crise enfrentada nesse momento de instabilidade causada pela pandemia. Um dos pontos decisivos para um número significativo de candidatos se refere a possibilidade de trabalhar em home office.</p>
<p>As entrevistas remotas foram realizadas apenas para cargos de gestão e não houve relatos de candidatos prejudicados por falta de acesso e/ou dificuldades com o manuseio tecnológico.</p>	<p>Acredita-se que os candidatos não foram prejudicados no processo seletivo, visto que planejaram adaptar-se de forma híbrida para casos específicos.</p>	<p>Alguns candidatos selecionados, apresentaram sintomas antes mesmo de ingressarem na instituição, em que ficaram com receio de comunicar e terem sua admissão cancelada. Como medida preventiva, foram notificados da importância da comunicação caso tivessem sintomas da Covid-19. Era imprescindível avisarem para evitar assim a</p>

		<p>contaminação em massa do quadro de colaboradores, garantindo assim, que não perderiam a vaga devido a este imprevisto.</p> <p>Outra medida tomada para não gerar desvantagens aos candidatos às vagas, foi padronizar que problemas de conexão não seria relevante para a avaliação final dos selecionados.</p> <p>Houve retrabalho em alguns recrutamentos, e para evitar tais situações, adotamos como medida a utilização de software para realizar a filtragem de candidatos, melhorando a contratação e agilidade nos processos.</p>
<p>Em relação as tendencias evidenciadas para o período pós pandemia, a organização prevê uma maior adesão aos processos serem realizados de forma remota e, também, continuar com o home office nos setores administrativos.</p>	<p>Em relação as tendencias evidenciadas para o período pós pandemia, acredita-se que permanecerão com os processos de forma mais otimizada, adotando a forma híbrida de acordo com os cargos pré-determinados para dar seguimento aos processos seletivos.</p>	<p>Como tendência pós pandemia, pretende manter os processos de recrutamento e seleção de forma online.</p>



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou analisar o impacto da pandemia pelo Covid-19 (SARS-CoV2) no processo de R&S de pessoas na busca pela captação de talentos da organização em período de isolamento social. A área de Gestão de Pessoas, embora tenha sofrido grandes reflexos, precisa manter as empresas atuantes ante os impactos ocasionados pela situação de isolamento social e distanciamento.

Em análise aos resultados das pesquisas, verifica-se que antes da pandemia os currículos eram captados de forma presencial e através de sites especializados. As entrevistas eram realizadas de forma presencial (individualmente e/ou coletiva) e com a aplicação de testes práticos, relacionados a vaga em aberto. Um processo que era totalmente humanizado, olho no olho, tornou-se quase 100% realizado de forma online, abrindo-se exceção para os candidatos que não possuem acesso à internet, seja por falta de equipamentos, e/ou dificuldade de manuseio em relação aos equipamentos/ aplicativos.

As medidas de segurança mais citadas pelas respondentes se referem a aferição de temperatura, uso de máscara de proteção individual, utilização de álcool gel, distanciamento mínimo de 1,5 m e utilização de ambientes abertos.

Conforme percepção do setor de R&S da empresa prestadora de serviços (Fig.18), no período de distribuição do Auxílio Emergencial, com vista em amenizar a crise de desemprego, causada pelo fechamento por longos períodos do chamado comércio não essencial, houve significativa redução de candidatos à vaga de cargos operacionais, aumentando exponencialmente o número de candidatos à medida que o auxílio emergencial deixou de ser fornecido a população.

De forma globalizada, durante esse estudo o número de vítimas decorrente da pandemia do Covid-19 se mantêm de forma alarmante. No momento vivencia-se segunda onda de índices alarmantes de contaminação, com previsão de outras ondas por vir, sem projeção de quando voltaremos a “normalidade”.

As técnicas utilizadas pelas organizações para realizar R&S para manter o nível de qualidade nas contratações conta com rápida adoção das ferramentas de testes online, entrevistas por vídeo chamada, softwares de análise comportamental, automatização de processos. É imprescindível que o profissional precisa ser habilitado

para aplicar e mensurar os dados de maneira assertiva a fim de garantir sucesso nos resultados.

Os aspectos positivos relatados ante a situação pandêmica, se deu pelo fato dos candidatos que concorriam as vagas estarem capacitados acima da média; agilidade nos processos seletivos com o advento da tecnologia; favorecendo a antecipação da realização de entrevistas de forma online, através de aplicativos e outros meios digitais e a significativa aderência ao home office por profissionais administrativos, com aumento significativo nos resultados apresentados.

Os desafios percebidos referente ao processo de R&S a distância apresentou maior complexidade com cargos de nível operacional, ficou visível a dificuldade com relação ao acesso e/ou manuseio referente a tecnologia; despreparo para os processos online de entrevistas/testes. Referente aos recrutadores, houve dificuldade na análise corporal dos candidatos; gestão do tempo; oscilações na internet; redução de candidatos as vagas operacionais.

Conclui-se com esse estudo, que a tendência para o período pós pandemia será a adesão aos processos online que poderão influenciar na permanência da modalidade. Em casos específicos se manterá a contratação de forma híbrida. O momento pandêmico vivenciado favoreceu um impulso à mudança, sendo fundamental para que a área de R&S saísse da inercia e realizasse melhorias no processo, desde o recebimento de currículos até a admissão, tornando o processo como um todo ágil e eficiente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, Christiane. Recrutamento E Seleção: Uma Revisão Bibliográfica, 2020. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>. Acesso em: 12/2020

AMÉRICO, Juliana; Lima, Monique. Ouvido Atento. Revista Você RH. ed. 67, abr – mai, 2020.

ANASTASI, Anne. Testes psicológicos. São Paulo: EPU, 1977.

ARAÚJO, L. C. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

AYRES, Julia - Recrutamento online: como fazer o processo seletivo 100% digital? – 2020 - Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/recrutamento-online/> . Acesso em: 10/2020.

BARROS, Leonardo - Como fazer a contratação de funcionários durante a quarentena? – 2020 - Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/posts/como-fazer-a-contratacao-de-funcionarios-durante-a-quarentena> . Acesso em: 10/2020.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos. 1. Ed. São Paulo: 2009.

BRAGA, Marcelo - 10 vantagens e desvantagens do recrutamento digital – 2016. Disponível em: <https://www.reachr.com.br/blog/10-vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-digital/> . Acesso em: 11/2020.

BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos: 1.ed. Cengage Learnig. São Paulo, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLUNISTA PORTAL – EDUCAÇÃO - Recrutamento e seleção: Conceito de recrutamento - Disponível em:

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/recrutamento-e-selecao-conceito-de-recrutamento/43371> Acesso em: 10/2020.

CUNHA, J. A. Psicodiagnóstico – V. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.  
DIAS, Elisangela - Quais são os tipos de recrutamento mais utilizados? – 2017.  
Disponível em: <https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento/> . Acesso em: 10/2020.

DUBRIN, Andrew. J. Princípios de administração. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

FAISSAL, R., Passos, A. & Mendonça, M. Atração e Seleção de Pessoas. Rio de Janeiro: GNV, 2006.

FERNANDES, Kátia Regina - O que é e como fazer Gestão de Talentos? – 2018 -  
Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-de-talentos/> .Acesso em: 10/2020.

FERRACCIU, Stefanie. Coronavírus e o futuro do recrutamento e seleção: o que esperar? - 2020. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 06/11/2020.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, N.2, p. 57-63, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O IBGE apoiando o combate a COVID-19. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php> Acesso em: 17/11/2020.

IPEA. Brasil pós-Covid-19: contribuições do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio\\_institucional/200521\\_ril\\_o\\_brasil\\_a\\_pos\\_covid\\_19.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/200521_ril_o_brasil_a_pos_covid_19.pdf) Acesso em: 17/11/2020.

KENOBY - Recrutamento Online: R&S estratégico em meio à crise – 2020 -  
Disponível em: <https://kenoby.com/blog/recrutamento-online-rs-estrategico-em-meio-a-crise/> . Acesso em: 10/2020.

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

LIMA, Daiane Lopes - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao.htm> . Acesso em: 10/2020.

MARQUES, José Roberto - Entenda O Que é Recrutamento Misto e Suas Principais Vantagens em uma Seleção – 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entenda-recrutamento-misto-principais-vantagens-selecao/> . Acesso em: 10/2020.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. São Paulo. Atlas, 1996.

MEDEIROS, João Bosco. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Coronavírus Covid-19. O que você precisa saber. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em: 17/11/2020.

MUNDO RH. Recrutamento e Seleção e os aprendizados de uma pandemia. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/recrutamento-selecao-e-os-aprendizados-de-uma-pandemia/>. Acesso em: 13/11/2020.

OIT. COVID-19: Proteger as(os) trabalhadoras(es) no local de trabalho. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_738780/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_738780/lang--pt/index.htm) . Acesso em: 17/11/2020

PAHO. Folha informativa COVID-19 – Escritório da Opas e da OMS no Brasil. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 17/11/2020.

PASSOS, Antônio E.V.M, Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PINTO, ANA ESTELA DE SOUZA. Coronavírus pode tirar emprego de até 25 milhões no mundo, calcula OIT – 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/03/coronavirus-pode-tirar-emprego-de-ate-25-milhoes-no-mundo-calcula-oit.shtml> . Acesso em: 17/11/2020.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo: LTr, 2008.

PORTAL REGIONAL DA BVS. Informação e Conhecimento para a Saúde – 2020. OPAS/OMS. Disponível em: [https://bvsalud.org/vitrinas/post\\_vitrinas/novo\\_coronavirus/](https://bvsalud.org/vitrinas/post_vitrinas/novo_coronavirus/) . Acesso em: 17/11/2020.

RAVEN, John. C. Teste de matrizes progressivas. Paidós, 1976. Disponível em: <https://br.psicologia-online.com/teste-de-raven-o-que-e-e-como-interpretar-30.html>. Acesso em: 09/12/2020.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

SACOMANO, José Benedito; Sátiro, Walter Cardoso. Indústria 4.0: Conceitos e fundamentos. Ed. Blucher, 2018.

SANTOS, Wagner. Pandemia: 3 dicas para otimizar o processo de Recrutamento e Seleção – 2020. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/posts/pandemia-3-dicas-para-otimizar-o-processo-de-recrutamento-e-selecao> . Acesso em: 17/11/2020.

SOLIDES TECNOLOGIA, Recrutamento e seleção na prática – 2019. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica/>. Acesso em: 10/2020.

UOL. Economia: De cada dez empresas que fecharam no país, quatro foram afetadas pela pandemia -2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/16/ibge-covid-empresas.htm> Acesso em: 17/11/2020.

## APENDICÊS

### APÊNDICE A - RELATÓRIO DAS ATIVIDADES E CARGA HORÁRIA DO TG

**Aluna:** Edilaine Alves Almeida Santos **R.M.:** 2960891823020

**Aluna:** Fernanda Aline Faria **R.M.:** 2960891823015

**Aluna:** Larissa Cristina Zani **R.M.:** 2960891823006

**Aluna:** Michele Bastos de Souza **R.M.:** 2960891823017

**Dia e Horário da Orientação:** As quarta-feira, das 18:00 às 19:00 hs

**Título do Trabalho:** Impactos da pandemia do Covid-19 no processo de Recrutamento & Seleção.

**Professor(a) Orientador(a):** Angela Trimer de Oliveira

#### Atividades Realizadas

1	Introdução .....	15 h
2	Pesquisa bibliográfica .....	15 h
3	Fundamentação teórica.....	40 h
4	Definição da metodologia .....	5 h
5	Construção gráfica .....	5 h
6	Total de horas despendidas com o Trabalho de Graduação I .....	80 h

Assinatura da aluna

Assinatura da aluna

Assinatura da aluna

Assinatura da aluna

Assinatura da Professora  
Orientadora

SUMARÉ  
Junho, 2020

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA REFERENTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO

1) Nome:

2) Idade:

3) Gênero:

4) Escolaridade:

5) Área de formação:

6) Cargo:

7) Tempo de exercício no cargo:

8) Tempo de exercício na Empresa:

9) Ramo de atuação na Empresa:

10) Porte da empresa:

11) Descreva como era realizado o processo de Recrutamento & Seleção (R&S), antes do comunicado oficial pela Organização Mundial da Saúde (OMS), referente a pandemia do Covid-19 (Coronavírus - SARS-CoV-2) ter atingido o Brasil, assim como outros países de maneira global (tipo de recrutamento utilizado, como eram feitas a divulgação das vagas, técnicas utilizadas na seleção)?

12) Em relação ao momento pandêmico vivenciado, você considera que o setor de Recrutamento & Seleção (R&S) foi impactado em qual grau?

( ) Alto

( ) Médio

( ) Baixo



Não sofreu impactos negativos.

13) Justifique sua resposta referente a questão 12:

14) Quais os desafios percebidos pelo setor de Recrutamento & Seleção (R&S), para manter as empresas atuantes ante os impactos ocasionados pela situação de isolamento social e distanciamento, causada pela pandemia do Covid-19?

15) Qual a sua percepção sobre a busca pelos profissionais candidatos às vagas de emprego (aumentou, diminuiu, ou se manteve)?

16) Foi necessário adotar medidas alternativas no processo de R&S em decorrência da pandemia do Covid 19 (Corona vírus - SARS-CoV-2)?

Sim

Não

17) Se a resposta na questão 16 foi sim, quais medidas foram adotadas?

18) As contratações efetuadas no período da pandemia obtiveram resultados positivos ou negativos em relação a contratação de talentos? Quais os elementos mais observados em relação as contratações?

19) Ao longo deste período (Coronavírus - SARS-CoV-2) foi necessário fazer adaptações no processo de R&S idealizado pelo RH no início da pandemia para que fosse possível atender as necessidades da empresa e dos candidatos?

20) Qual (is)?

21) como essas adaptações auxiliaram no processo de R&S?

22) As organizações no geral, visam atrair candidatos que sejam qualificados e estejam aptos para ocupar o referido cargo disponível no processo de R&S. Vocês

obtiveram êxito no processo de atrair ao emprego, candidatos com as características e habilidades adequadas para preencher as vagas abertas?

23) Quais tipos de tecnologia da informação ou outra, são utilizadas atualmente pela empresa nos processos de R&S?

Inteligência Artificial (AI)

Testes de triagem online

Entrevistas por vídeo

Automatização de processos

Softwares de análise comportamental

Outro. Qual (is)? \_\_\_\_\_

24) Como as técnicas mencionadas na questão 23 contribuem para identificar os talentos de maneira virtual?

25) Quais foram os maiores desafios e pontos críticos apresentados no processo de R&S a distância?

26) Com relação as medidas adotadas com forma de prevenção a disseminação da Covid-19. Durante o processo de R&S, houve relatos de contaminação por parte do recrutador/candidato, ou as medidas adotadas conseguiram atingir o objetivo e ninguém se contaminou?

27) Quais alternativas foram adotadas para superar esses desafios e pontos críticos mencionados na questão 25?

28) Na sua opinião, avaliando o período antes e durante a pandemia, os processos para realização de R&S progrediu, ou regrediu? Explique:

29) Caso tenha voltado o processo presencial de R&S, quais foram os métodos adotados para proteger recrutadores e candidatos, de forma a evitar o contágio pelo Coronavírus (SARS-CoV-2)?

O processo presencial não foi retomado.

Distanciamento mínimo de 1,5 m.

- Divisórias de acrílico.
- Utilização de álcool gel.
- Utilização de máscara de proteção individual.
- Utilização de ambientes abertos (ar livre).
- Outros. Qual (is)? \_\_\_\_\_

30) Quais medidas adotadas durante o período da pandemia provavelmente serão adotadas pela empresa mesmo após esse período?

- Distanciamento mínimo de 1,5 m.
- Divisórias de acrílico.
- Utilização de álcool gel.
- Utilização de máscara de proteção individual.
- Utilização de ambientes abertos (ar livre).
- Outros.

31) Na sua opinião, quais situações inusitadas ocorreram durante esse período pandêmico seria indispensável registrar nessa pesquisa acadêmica? Como a empresa procedeu diante de tal situação?

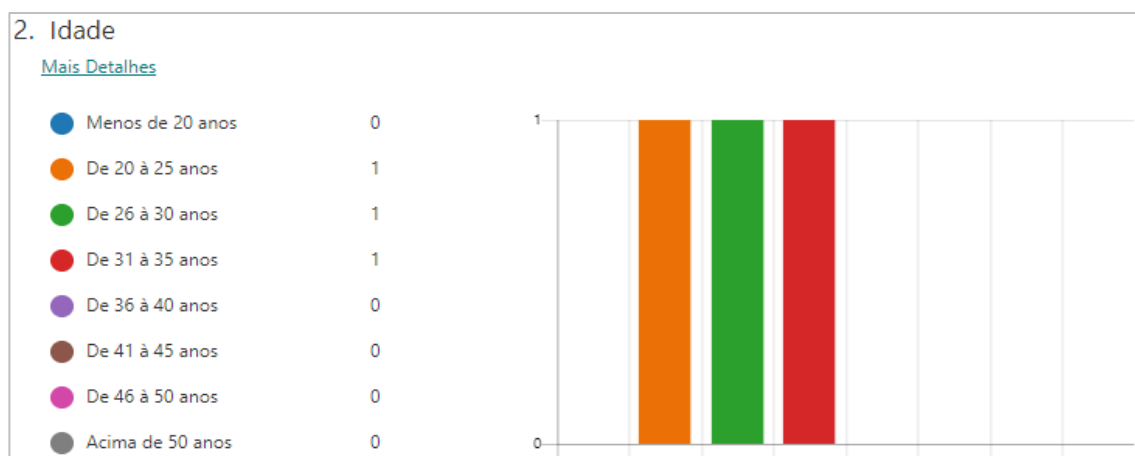
32) Algum candidato ficou em desvantagem durante o processo seletivo, devido falta de acesso à internet, ou até mesmo, dificuldade de manuseio tecnológico? Explique:

33) Diante das contratações efetuadas durante o período da pandemia, com medidas específicas ao momento de isolamento social, uso de máscaras, recursos tecnológicos, ou outros recursos. Houve algum recrutamento que frustrou as necessidades da organização, gerando retrabalho? E quais foram as medidas adotadas para sanar o problema?

34) Você acredita que as medidas alternativas ajustadas ao processo de R&S em decorrência da pandemia do Covid 19 (Corona vírus - SARS-CoV-2) se torne tendência, ou, pelo contrário, assim que passar a transmissão do vírus tudo vote a ser feito como antes da explosão da transmissão do coronavírus (SARS-CoV-2)?

## APÊNDICE C – RESULTADO DA PESQUISA COM GESTORES DA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

**Figura 6: Idade dos Respondentes**

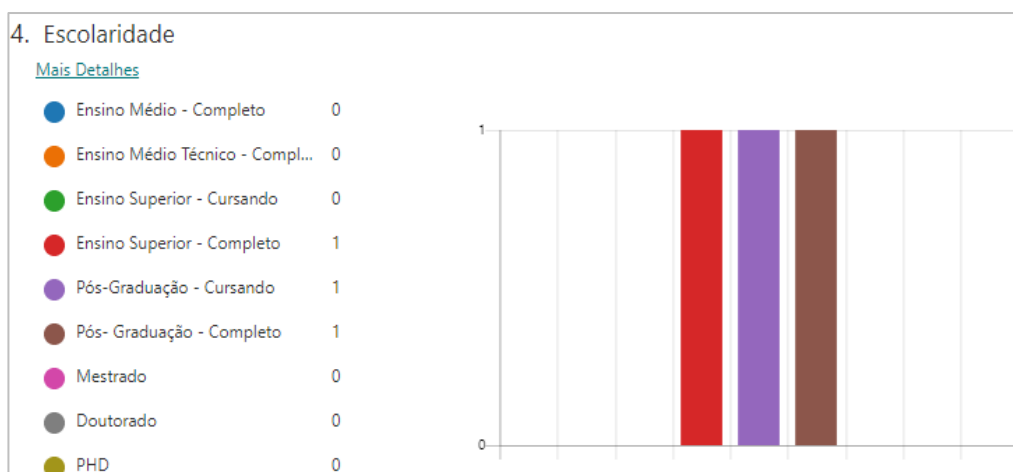


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

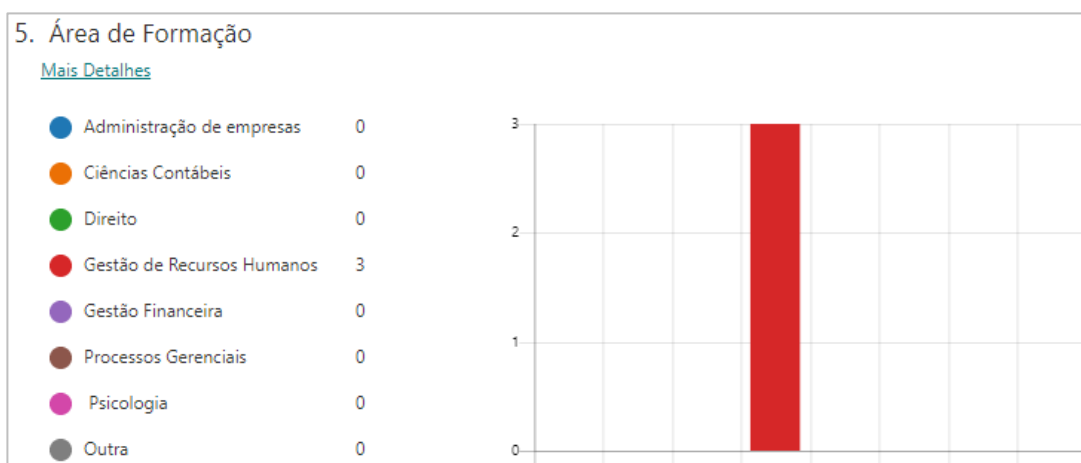
**Figura 7: Gênero**



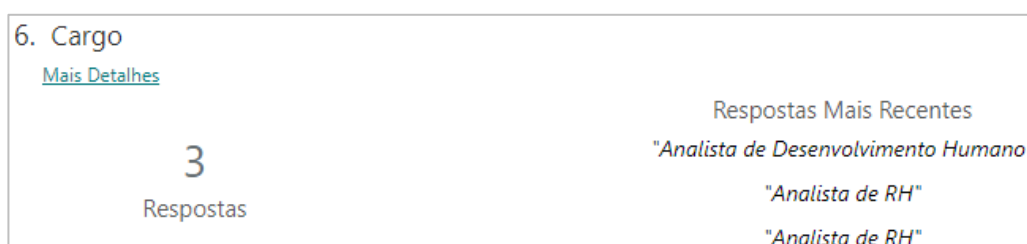
Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 8: Escolaridade**

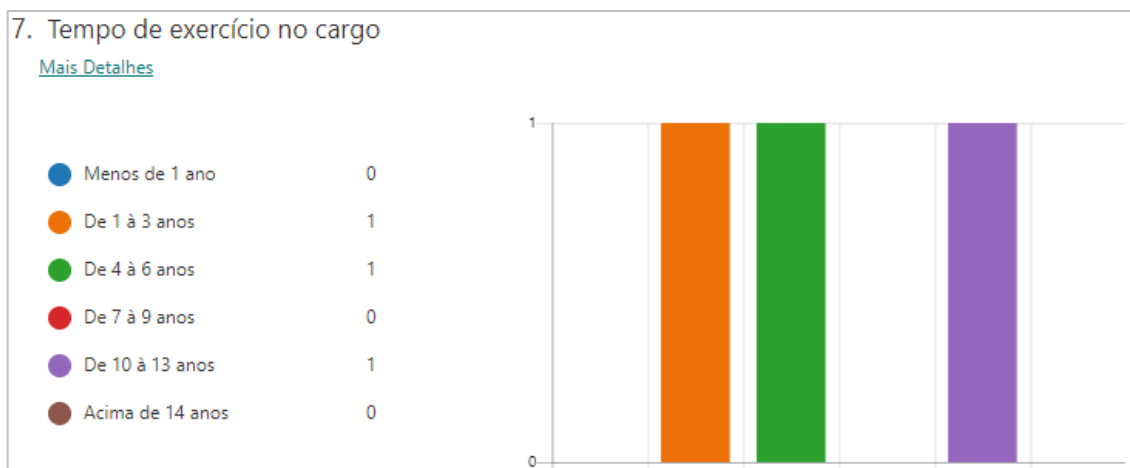
Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 9: Área de formação**

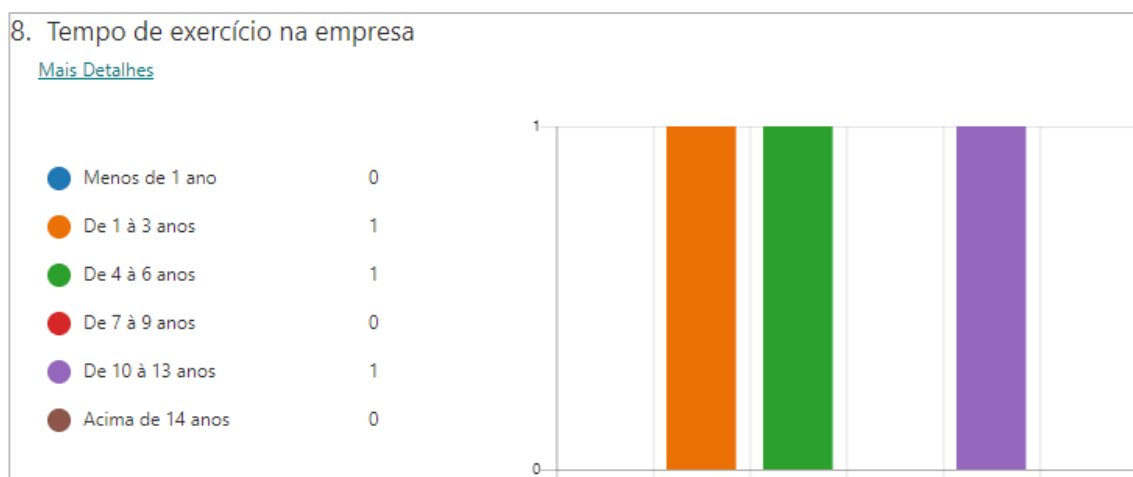
Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 10: Cargo ocupado na empresa atual**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 11: Tempo de exercício no cargo**

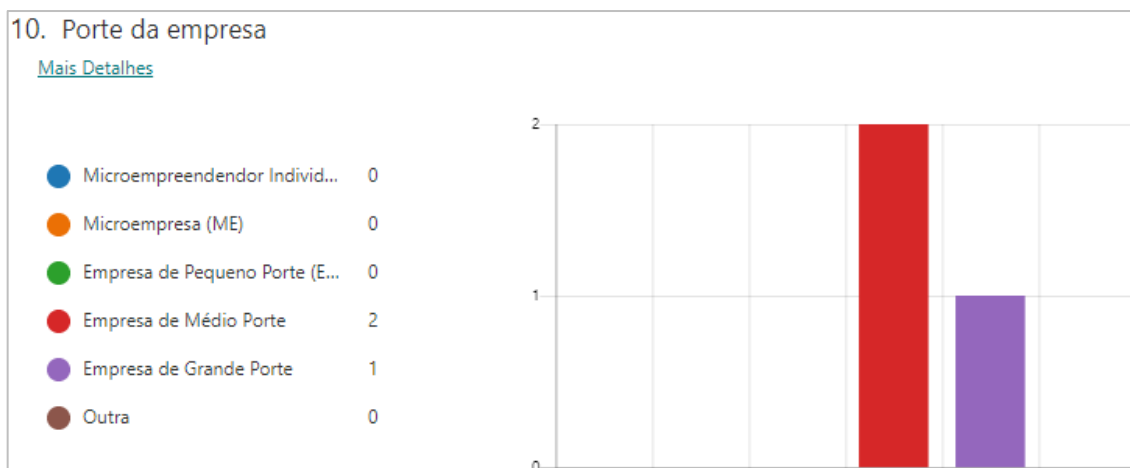
Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 12: Tempo de trabalho na empresa atual**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 13: Cargo**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 14: Porte da Empresa**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 15: Descrição do Processo de R&S anterior ao período de pandemia**

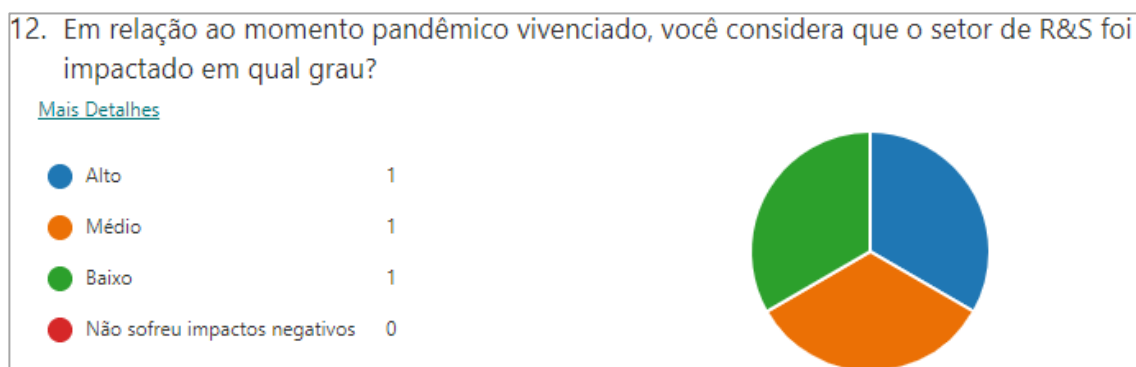
11- Descreva como era realizado o processo de Recrutamento & Seleção (R&S), antes do comunicado oficial pela Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre a pandemia do Covid-19 (Coronavírus/SARS-CoV-2) atingir o Brasil e o mundo de forma globalizada (tipo de recrutamento utilizado, locais onde eram divulgadas as vagas, técnicas utilizadas na seleção).

A divulgação de vagas é realizada através de agências e dos sites Emprega Campinas, Catho e LinkedIn. O recrutamento é realizado de maneira presencial por intermédio de uma entrevista coletiva. Nesta entrevista há aplicação de dinâmicas. Na segunda etapa é aplicado um teste prático. Com as informações das duas etapas o RH analisa o perfil da vaga versus o perfil do candidato e assim finaliza o processo aprovando-o ou não. Com a chegada da pandemia foi mantido as duas etapas, porém houve mudança nos protocolos. Sendo o número máximo de participantes na entrevista até 3 e o teste prático foi reduzido para 1 dia. Todos os candidatos somente podem adentrar na empresa com a máscara e tendo sua temperatura aferida.

Todas as etapas seletivas eram realizadas presencialmente.

Recrutamento antes da pandemia era realizado através de recebimento de currículos via agências ou de forma física (indicações), as entrevistas eram realizadas de forma presencial na empresa, a entrevista é por competências conduzida com o RH e gestor da vaga, para vagas operacionais são realizados testes práticos na empresa. Após isso em alguns casos é realizado um assessment de forma on-line, após a aprovação do exame, o candidato retorna na empresa entregar cópia da documentação para admissão.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 16: Impacto da pandemia pelo Covid19 no setor de R&S**

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 17:** Como a pandemia impactou no setor de R&S**13 - Justifique sua resposta**

A pandemia nos serviu para analisar todo o mercado de trabalho. Percebemos que tivemos setores que foram altamente impactados e outros em que houve ascensão. Especificamente para o recrutamento e seleção houve a abertura de um novo modelo de entrevista: a remota. Acredito que para o profissional de R&S ficou claro que se deve ter habilidades para aplicar técnicas seja no modo presencial ou remoto.

Alguns processos tiveram que mudar mas a adaptação não foi tão relevante quando falamos de busca de profissionais e entrevistas.

Na empresa acredito que tenha ajudado a acelerar a questão de tecnologia, onde podemos realizar entrevistas de forma on-line e entrega de documentos de forma digitalizadas.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 18:** Desafios percebidos pelo setor de R&S para manter a empresa atuante em período de distanciamento e isolamento social**14 - Quais os desafios percebidos pelo setor de R&S, para manter a empresa atuante ante os impactos ocasionados pela situação de isolamento social e distanciamento, causada pela pandemia do Covid-19?**

Com a implantação do auxílio emergencial durante os primeiros meses de pandemia, houve uma redução significativa no número de candidatos para vagas operacionais. Quando encerrou os pagamentos, foi nítido a quantidade de currículos e interessados a trabalhar na empresa.

Gestão de tempo, motivação, segurança e bem estar dos funcionários.

Os desafios foram a forma de realização de entrevistas on-line, em casos de vagas operacionais nem todos possuem internet, celular ou outros recursos para participar então tivemos que nos adaptar até onde conseguíamos de forma on-line e com distanciamento quando necessário estar fisicamente na empresa.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)



**Figura 19:** Percepção sobre a busca por profissionais no mercado de trabalho durante a pandemia

**15 - Qual a sua percepção sobre a busca pelos profissionais às vagas de emprego (aumentou, diminuiu ou se manteve) durante o período de pandemia?**

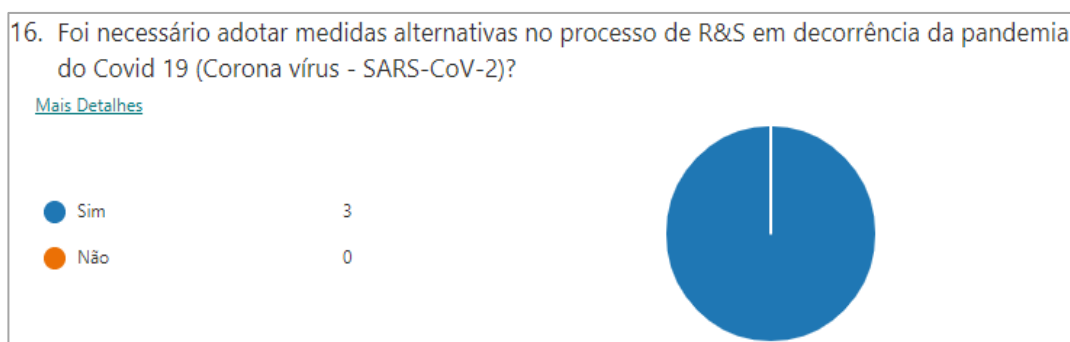
Resposta da pergunta 14.

Aumentou!

Diminuiu um pouco, em contato com as agências que nos atendiam muitos estavam com receio de comparecer nas entrevistas fisicamente. Diminuiu o recebimento de currículos e comparecimento nas entrevistas.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 20:** Medidas adotadas para o R&S serem realizados



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 21:** Tipos de medidas adotadas como alternativa para Recrutamento e Seleção no período de pandemia

**17 - Qual(is)?**

Redução no número de participantes para entrevista presencial e adoção de entrevista remota para cargos administrativos.

Recrutamento online

Entrevistas on-line e recebimento de documentos digitalizadas por e-mails ou aplicativo

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 22:** Resultados das contratações de pessoas na pandemia

18 - As contratações efetuadas no período da pandemia obtiveram resultados positivos ou negativos em relação a contratação de "Talentos"? Quais os elementos mais observados em relação as contratações?

O fato de algumas empresas na região ter realizado dispensas em massa, fez com que o nível de experiência dos candidatos estivessem acima da média e isso foi bom pois a empresa pode absorver estes profissionais e conseqüentemente elevamos o nível de qualidade do processo.

Sim, organização, contato com a tecnologia e ansiedade.

Tivemos resultados positivos, o mercado se manteve competitivo, porém pra quem estava trabalhando em outras empresas existiu receio em sair de um emprego estável para novos desafios, mas isso acontece em alguns casos, as pessoas pensam mais na hora de aceitar um emprego e sair de outro na pandemia. Uma das coisas que algumas pessoas levam em consideração também agora é se a empresa possui política de home office.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 23:** Adaptações necessárias para atender as necessidades dos candidatos

19. Ao longo deste período (Corona vírus - SARS-CoV-2) foi necessário fazer adaptações no processo de R&S idealizado pelo RH no início da pandemia para que fosse possível atender as necessidades da empresa e dos candidatos?

[Mais Detalhes](#)



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 24:** Medidas adotadas para atender os candidatos à vaga de emprego

20. Qual(is)?

[Mais Detalhes](#)

2  
Respostas

Respostas Mais Recentes

"Entrevistas online"

"Resposta na pergunta 17."

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 25:** Auxílio das adaptações realizadas para realização do R&S

21 - Como essas adaptações auxiliaram a empresa no processo de R&S?

O nível de qualidade nos processos se manteve.

Ajudaram a manter o processo funcionando e atendendo a necessidade de distanciamento social

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 26:** Êxito no resultado do processo de R&S na pandemia

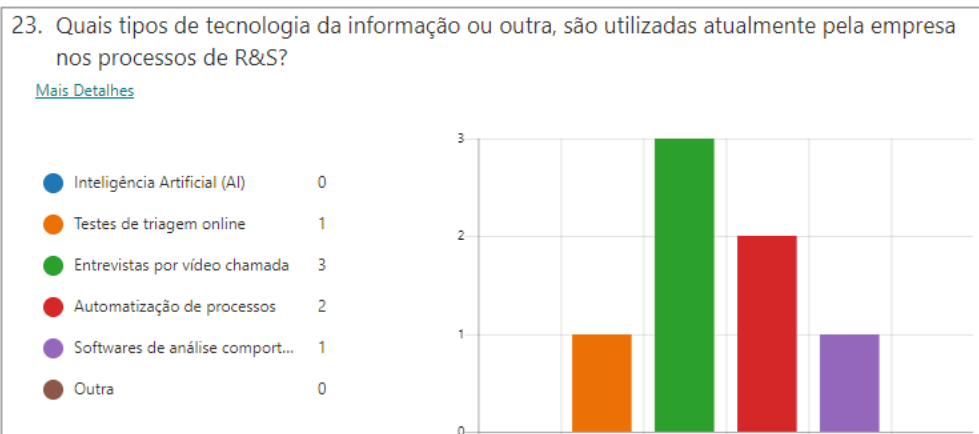
22 - As organizações no geral, visam atrair candidatos que sejam qualificados e estejam aptos para ocupar o referido cargo disponível no processo de R&S. Vocês obtiveram êxito no processo de atrair ao emprego, candidatos com as características e habilidades adequadas para preencher as vagas abertas?

Sim.

Sim, exceto para vagas operacionais.

Sim, mantivemos o mesmo nível de êxito, apenas adaptamos a forma de acontecer.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 27:** Ferramentas de apoio utilizada no processo de R&S

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 28:** Apoio das ferramentas para execução do processo de seleção

**24 - Como as técnicas mencionadas contribuem para identificar os talentos de maneira virtual?**

O profissional de recrutamento e seleção não deve utilizar apenas uma técnica para mensuração. O ideal é utilizar duas para que ambas se complementem no processo e assim o profissional conclui o processo com assertividade. É importante que independente da técnica escolhida, o profissional precisa ser habilitado a aplicá-la e fazer a mensuração dos dados de maneira correta. Caso contrário, estamos comprometendo os resultados finais.

Melhor avaliação, resultados rápidos e menos custo a empresa.

Entrevistas você perde um pouco de contato físico com o candidato, ver pessoalmente porem acredito que não tenha influenciado na identificação de talentos .

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 29:** Desafios do processo de R&S remoto

**25 - Quais foram os maiores desafios e pontos críticos apresentados no processo de R&S a distância?**

A maior dificuldade é não poder fazer a análise corporal do candidato, pois como o próprio nome do livro diz " O Corpo Fala".

Gestão de tempo devido alta demanda.

Conexão com internet em alguns casos. Mas nenhum que tivessem impacto no nosso processo seletivo. Único Ponto crítico seria que a pessoa não conhece a empresa antes de aceitar a proposta, localização, ambiente.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 30:** Alternativas para superar os desafios do R&S remoto

**26 - Quais alternativas foram adotadas para superar esses desafios e pontos críticos mencionados na questão 25 ?**

Respostas acima.

Não teve.

N/A

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 31:** Contaminação pelo Covid19 durante o período de seleção de pessoas

27 - Com relação as medidas adotadas como forma de prevenção a disseminação da Covid-19. Durante o processo de R&S, houve relatos de contaminação por parte do recrutador / candidato, ou, as medidas adotadas conseguiram atingir o objetivo e ninguém se contaminou?

Até o momento não houve contaminação de candidatos e nem da profissional de R&S.

Nao.

Não tivemos relato em nenhum momento. Nem de candidatos ou de recrutadores .

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 32:** Progressão do processo de R&S

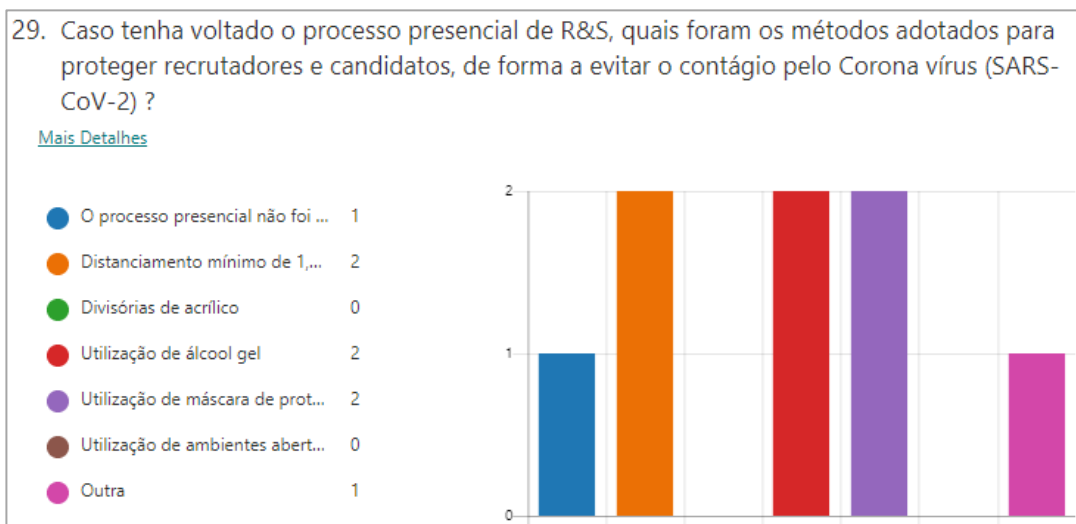
28 - Na sua opinião, avaliando o período antes e durante a pandemia, os processos para realização do R&S progrediu, ou regrediu? Explique.

O RH precisa estar preparando para a chamada indústria 4.0. Acredito que a pandemia só trouxe uma maior percepção ao setor de que estar realizando processos mais tecnológicos é fundamental para as empresas.

Progrediu.

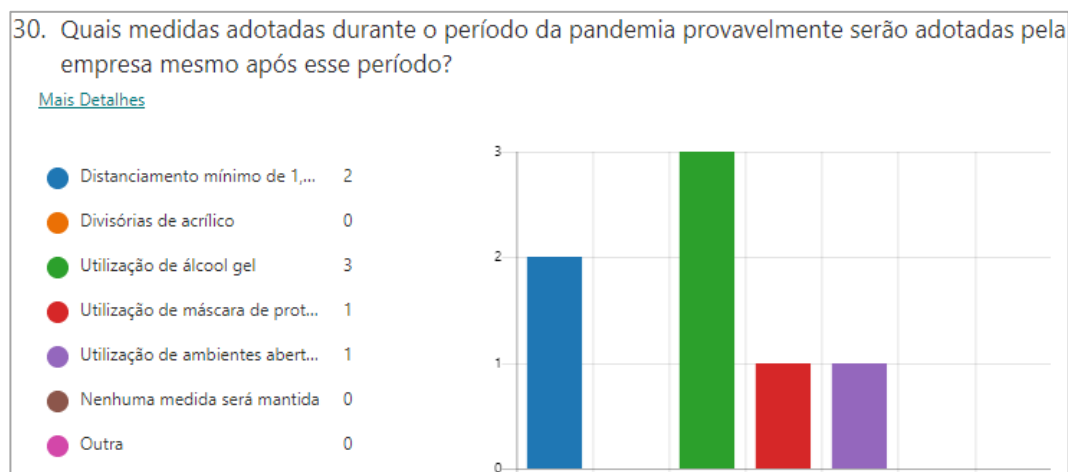
Progrediu bastante e deu velocidade por evita deslocamento, para as pessoas facilita muito não ter que sair de sua casa e ir até a empresa. Agilidade em alguns retornos também.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 33:** Métodos de prevenção adotados no trabalho presencial para proteção dos recrutadores

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 34:** Métodos que serão adotados no trabalho presencial como proteção do recrutador



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

**Figura 35:** Ocorrências no R&S durante a pandemia

**31 - Na sua opinião, quais situações inusitadas ocorreram durante esse período pandêmico, que seria indispensável registrar nessa pesquisa acadêmica? Como a empresa procedeu diante de tal situação?**

Em relação ao processo de R&S não houve nenhuma situação inusitada.

Despreparo dos candidatos com processo online, reclamação de muitas etapas e preenchimento de relatório/testes, instabilidade de rede, etc.

Candidatos que apresentavam sintomas antes do primeiros dia na empresa e tinha medo da admissão ser cancelada, em todos os momentos demos suporte a todos os que tivemos a situação e alterando as datas de integração ou quando estava em entrevistas mudamos as datas também, sempre se adaptando ao cenário e não deixando que as pessoas perdessem a oportunidade, priorizamos sempre a saúde e cuidados durante os processos de entrevistas ou admissional.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

### Figura 36: Situação do candidato que não possuía acesso ou pouca facilidade com a internet

32 - Algum candidato ficou em desvantagem durante o processo seletivo, devido falta de acesso à internet, ou até mesmo, dificuldade de manuseio tecnológico? Explique:

As entrevistas remotas foram realizadas apenas para cargos de gestão, por isso não tive nenhum problema do candidato não ter a estrutura adequada para realizar tais entrevistas. Porém acredito que dependendo da vaga, haverá candidatos que terão uma maior dificuldade para aderir à entrevista remota. Nesse quesito é interessante analisar a quantidade de faltas em entrevista, para poder concluir que talvez o público alvo das vagas, não tem condições de aderir ao modo remoto.

Não, nenhum candidato ficou em desvantagem nos processos. Visto que, tentamos adaptar para cada situação de forma a não prejudicar nenhum candidato.

Tivemos casos de problema de conexão, mas não considerávamos tais situações para avaliar o candidato.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

### Figura 37: Retrabalho em função de medidas ineficazes na pandemia

33 - Diante das contratações efetuadas durante o período da pandemia, com medidas específicas ao momento de isolamento social, uso de máscaras, recursos tecnológicos, ou outros recursos. Houve algum recrutamento que frustrou as necessidades da organização, gerando retrabalho? E quais foram as medidas adotadas para sanar o problema?

Independentemente de haver o período da pandemia ou não, esse é um risco que todo recrutamento mal executado está destinado a acontecer. Os princípios da empresa, as características da vaga e a parte técnica/comportamento do candidato devem estar alinhados, pois assim as chances de fechar a vaga com assertiva aumentam e conseqüentemente o retrabalho diminuem.

Até o momento não tivemos.

Houve recrutamento que teve retrabalho sim, mas para diminuir essas situações, passamos a utilizar software para realizar a filtragem de candidatos, melhorando na contratação e otimização do processo.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

### Figura 38: Percepção sobre tendências de métodos para R&S após o período de pandemia

34 - Você acredita que as medidas alternativas ajustadas ao processo de R&S em decorrência da pandemia do Covid 19 (Corona vírus - SARS-CoV-2) se torne tendência, ou, pelo contrário, assim que passar a transmissão do vírus tudo volte a ser feito como antes da explosão da transmissão do coronavírus (SARS-CoV-2)?

A aderência aos processos remotos é interessante porque as empresas querendo ou não tiveram que estar munida de tecnologia e isso fez com que setor de TI fosse tão requisitado. Acredito que mesmo quando a situação se normalizar, será mantido os processos remotos e até mesmo a utilização da modalidade home office.

É algo que permanecerá, visto que já tínhamos em mente tornar o processo mais otimizado. Queremos adotar a forma híbrida, já que para algumas vagas é possível fazer a seleção e recrutamento online e outras ainda temos a necessidade de realizar presencial (devido testes práticos e afins).

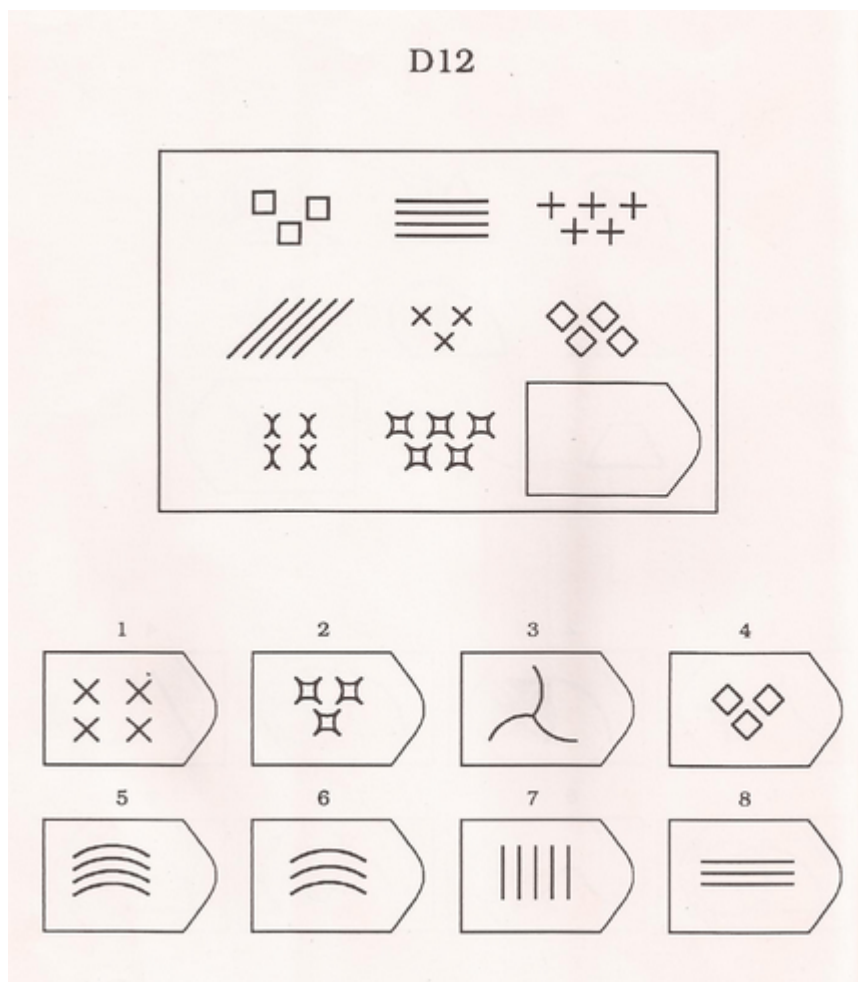
Sim, acredito que seja tendência manter os processos de recrutamento e seleção online. A pandemia veio para intensificar esse tipo de contratação que não era tão utilizado e visto.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021)

## ANEXOS

## ANEXO I: Teste de Raver (Teste de Inteligência)

Figura 39: Teste de Raver



Fonte: Raven, J. C (1976)