

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

EVELIN BICAS TAVARES  
TALITA DO NASCIMENTO COELHO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES**  
**DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19**  
**INSTITUIÇÃO DE ESTUDO: INSTITUTO DE PROMOÇÃO DO MENOR**  
**DE SUMARÉ**

**SUMARÉ**  
**Outubro, 2021**

**EVELIN BICAS TAVARES  
TALITA DO NASCIMENTO COELHO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES  
DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19  
INSTITUIÇÃO DE ESTUDO: INSTITUTO DE PROMOÇÃO DO MENOR  
DE SUMARÉ**

**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 do Prof. Dr. Danilo Sérgio Sorroce.**

**SUMARÉ  
Outubro, 2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Nossos agradecimentos vão primeiramente a Deus, que nos guiou e nos sustentou até aqui, nos deu sabedoria e força para enfrentarmos os desafios.

Aos nossos familiares por todo o apoio e por terem acreditado que seríamos capazes de conseguir finalizar esse trabalho e a faculdade.

A todos os nossos professores, que estiveram presente durante todos os semestres, nos ensinando e concedendo a nós o conhecimento necessário.

Agradecemos ao professor Danilo Sorroce, que nos orientou desde o início em nosso Trabalho de Graduação, pela paciência, incentivo e motivação que nos fez finalizar este trabalho.

## RESUMO

As mudanças são de presente constância em nossas vidas, com o avanço da tecnologia as empresas acabam passando por diversas inovações para que consigam se manter ativas e com bom desempenho no mercado de trabalho, sendo assim, a empresa como um todo precisa inovar, se atualizar e manter seus colaboradores engajados para o objetivo comum da empresa. No setor de Recursos Humanos (RH) é indispensável que haja essas inovações na Gestão de Pessoas. É necessário que os profissionais qualificados acompanhem todas as mudanças que ocorrem na própria organização e no mercado como um todo, para que a empresa não fique retrógrada. É fundamental que todos tenham a prática da criatividade e o setor de RH é responsável por estimular os colaboradores nessa questão. O processo de Recrutamento e Seleção é o conjunto de técnicas que tem como objetivo atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos na organização e que possuem competências capazes de contribuir com o sucesso da organização.

O trabalho realizado tem como objetivo apresentar as dificuldades e a evolução que uma Instituição sem Fins Lucrativos da cidade de Sumaré teve em relação ao Recrutamento e Seleção de jovens aprendizes no momento da pandemia COVID-19 (SARS-CoV-2).

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Jovens Aprendizes; Pandemia; Inovação.

## **ABSTRACT**

Changes are present constancy in our lives, with the advancement of technology companies end up going through several innovations so that they can remain active and with good performance in the labor market, so the company as a whole needs to innovate, update itself and keep its employees engaged for the common goal of the company. In the Human Resources (HR) sector it is indispensable that there are these innovations in People Management. It is necessary for qualified professionals to follow all the changes that occur in the organization itself and in the market as a whole, so that the company does not become retrograde. It is essential that everyone has the practice of creativity and the HR sector is responsible for stimulating employees in this issue. The Recruitment and Selection process is the set of techniques that aims to attract qualified candidates capable of occupying positions in the organization and who have skills capable of contributing to the success of the organization.

The work carried out aims to present the difficulties and evolution that a Nonprofit Institution in the city of Sumaré had in relation to the Recruitment and Selection of young apprentices at the time of the COVID-19 pandemic (SARS-CoV-2).

Keywords: Recruitment and Selection; Young Apprentices; Pandemic; Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Processo de Gestão de Pessoas .....	17
<b>Figura 2:</b> Recrutamento interno e recrutamento externo .....	18
<b>Figura 3:</b> Os novos e mutáveis desafios .....	27
<b>Figura 4:</b> Processo de Seleção de Aprendiz antes da pandemia .....	32
<b>Figura 5:</b> Setor em que trabalha .....	38
<b>Figura 6:</b> Grau de impacto no setor de Recrutamento e Seleção.....	39
<b>Figura 7:</b> Foi necessário adotar medidas alternativas?.....	39
<b>Figura 8:</b> O processo on-line de contratação, teve impacto positivo ou negativo?...39	
<b>Figura 9:</b> Reação das empresas parceiras ao IPMS.....	40
<b>Figura 10:</b> Setor em que trabalha .....	48
<b>Figura 11:</b> Principais desafios enfrentados durante a pandemia .....	48
<b>Figura 12:</b> Medidas adotadas para a instituição se adequar ao novo cenário.....	49
<b>Figura 13:</b> Eficiência da gestão durante o período pandêmico.....	49
<b>Figura 14:</b> Processo de R&S após pandemia.....	50
<b>Figura 15:</b> As mudanças realizadas durante o período pandêmico continuarão a ser adotadas? .....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

RH – Recursos Humanos

HR - Human Resources

GP – Gestão de Pessoas

IPMS – Instituto de Promoção do Menor de Sumaré

OMS – Organização Mundial da Saúde

ARH - Administração de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
1.1. Problemática de estudo .....	09
1.1.1. Quais são os desafios? .....	09
1.1.2. Quais foram as soluções encontradas? .....	10
1.1.3. Como o IPMS se adaptou a essa nova realidade? .....	10
1.2. Objetivos .....	11
1.3. Justificativa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1. Gestão de pessoas .....	12
2.1.1. História da gestão de pessoas .....	15
2.2. Recrutamento e seleção .....	17
2.2.1. Recrutamento .....	17
2.2.2. Seleção .....	19
2.3. Aprendiz .....	21
2.4. Coronavírus (COVID-19) .....	22
2.4.1. Quais são os sintomas? .....	22
2.4.2. Exames .....	23
2.4.3. Transmissão .....	24
2.4.4. Prevenção .....	24
2.4.5. Coronavírus e o futuro do recrutamento e seleção .....	24
2.5. O cenário atual do Recrutamento e Seleção .....	25
2.5.1. Tecnologia impulsiona o recrutamento na quarentena .....	26
2.5.2. Adaptação às mudanças .....	26
2.5.3. Entrevistas por vídeo e o onboarding remoto .....	27
2.5.4. Aplicação de testes online .....	28
2.5.5. A educação corporativa, com um papel essencial .....	28
2.5.6. Os contratos temporários e staff loan ganharão força .....	29
2.5.7. Home office .....	29
2.5.8. Employer branding .....	29
2.5.9. A adaptação do subsistema de recrutamento e seleção nas empresas diante da pandemia .....	30



2.6.	Coronavírus e a evolução que ele trouxe .....	31
2.6.1.	Recrutamento e seleção antes da pandemia .....	31
2.6.2.	Recrutamento e seleção durante a pandemia .....	32
3.	METODOLOGIA .....	34
3.1.	Instituto de Promoção do Menor de Sumaré .....	34
3.1.1.	Ingresso dos jovens ao programa do IPMS .....	35
3.2.	Gestão de pessoas do IPMS .....	36
3.3.	Técnicas utilizadas .....	36
3.4.	Importância do estudo .....	37
4.	ANÁLISE DOS DADOS .....	38
4.1.	Recrutamento e seleção após a pandemia no IPMS .....	41
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
	APÊNDICES .....	46
	APÊNDICE A – RELATÓRIO DAS ATIVIDADES E CARGA HORÁRIA DO TG .....	46
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETAR DADOS PARA O TRABALHO DE GRADUAÇÃO .....	47
	APÊNDICE C – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO IPMS .....	48

## **1. INTRODUÇÃO**

A área de gestão de pessoas é responsável por administrar e desenvolver o capital humano das empresas. Essa gestão utiliza várias técnicas de recursos humanos para organizar e conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. “A gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objetivos pessoais”. (CHIAVENATO, 2004, p.130).

Tendo em vista que as pessoas são o capital mais importante da organização, o recrutamento e seleção é umas das áreas essenciais aonde começa a gestão de pessoas.

O recrutamento e seleção é uma das áreas mais importantes da empresa, pois é por meio dele que são realizadas as contratações de funcionários. As pessoas são os “elementos” fundamentais da empresa, sem elas nada funciona. A seleção correta de pessoas é crucial para que a organização alcance seu sucesso, pois bons funcionários produzem mais e melhor. “As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros” (CHIAVENATO, 2009, p. 67).

Durante a pandemia do COVID-19, esse processo se complicou, por conta das restrições e do distanciamento, não é possível termos as mesmas leituras no momento da seleção. Foi necessário a criação de novas técnicas e desenvolvimento de novas habilidades para que a seleção continue assertiva, e é sobre isso que irá se tratar essa monografia.

### **1.1. Problemática de estudo**

Recrutamento e seleção de jovens aprendizes durante o período de pandemia.

#### **1.1.1. Quais são os desafios?**

Ocorreram durante a transição do modo de recrutamento tradicional (presencial) para o recrutamento de forma remota alguns desafios, como:

- A. Fazer todo o planejamento de um novo recrutamento, apresentar as ideias e sugestões para a gerência e diretoria, lembrando que, estamos tratando de uma instituição tradicional, que já atua a mais de 50 anos;
- B. Após aprovação, colocar realmente o planejamento em ação com os demais setores da instituição;
- C. Planejamento para atender a todas as exigências das empresas parceiras;
- D. Comunicado para as empresas parceiras do novo modelo de recrutamento, com entrevistas online e individuais, nesse período de pandemia, não se pode realizar dinâmicas em grupos, para que não houvesse contato físico;
- E. O foco da instituição é desenvolver e atender jovens que possuem vulnerabilidade social, assim foi necessário pensar nesses jovens e no apoio que eles precisariam. Por se tratar de entrevistas online, alguns jovens não possuíam internet ou computador em casa.

#### **1.1.2. Quais foram as soluções encontradas?**

- A. Convencer a diretoria, que grandes empresas já haviam adotado o sistema de entrevistas remotas e que esse modelo estava sendo bem sucedido e que viria para revolucionar e facilitar o processo por conta do problema da pandemia COVID-19;
- B. Apresentar a mudança para todos os setores que existem na instituição (RH, Coordenação Pedagógica, Assistente Social, Financeiro e Compras), para que houvesse a colaboração de todos da equipe;
- C. Aumentar a comunicação com as empresas contratantes de aprendizes, para atender as exigências impostas ao IPMS;
- D. Receber na instituição os jovens que não possuem internet e computador em casa, para que sejam amparados e não percam a oportunidade de uma possível contratação na empresa parceira.

#### **1.1.3. Como o IPMS se adaptou a essa nova realidade?**

O IPMS trabalha diretamente com grandes empresas da região de Sumaré e Monte Mor, por essa razão há bastante contratações. A pandemia teve início e pegou o mundo todo de surpresa, todos ficaram perdidos e na incerteza de como seriam os

próximos meses, principalmente em relação a contratação de aprendizes, então era preciso inovar para continuar ativos no mercado. No início, como qualquer projeto ou mudança que acaba sendo adotada, há uma insegurança em saber se dará certo ou não. Porém, todos os setores envolvidos se engajaram em fazer o projeto dar certo, foram colocando o projeto para se desenvolver, verificando sempre as necessidades de alterações nos processos, em adequações conforme o ritmo das empresas parceiras e o ritmo do avanço da pandemia. Atualmente esse sistema ainda é utilizado e o IPMS, obteve ótimo resultado, então provavelmente mesmo após a pandemia, continuarão com o sistema de entrevistas online ou híbrido.

## **1.2. Objetivos**

O objetivo desse presente trabalho é o estudo do departamento de Recrutamento e Seleção da Instituição de Promoção do Menor de Sumaré, também como seus métodos e processos.

E como a Instituição se mantém ativa no mercado, atendendo as empresas parceiras, apoiando os jovens com vulnerabilidade social e fornecendo a esses jovens a oportunidade do primeiro emprego, mesmo em momentos difíceis como o que o mundo viveu e vive em meio a pandemia.

## **1.3. Justificativa**

A constante pesquisa e desenvolvimento do recrutamento e seleção é fundamental para o bom andamento da empresa, pois ele é o princípio de tudo, a escolha do colaborador competente para cada função caracterizará o bom andamento de determinado processo. Sobretudo atualmente, nesse momento de pandemia onde enfrenta-se transformações no modo de vida e nas relações de trabalho entre funcionários e substancialmente entre empresa e funcionário.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é a junção de técnicas que tem como objetivo principal o desenvolvimento do capital humano nas organizações, buscando melhorar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores e conseqüentemente o desempenho da empresa.

A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (CHIAVENATO, 2008, p. 9).

A gestão de pessoas é responsável por administrar o capital essencial para funcionabilidade da organização, o capital humano. “Para que os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional.” (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Para uma administração assertiva, é indispensável identificar e analisar as necessidades dos colaboradores e da organização, tomando as medidas necessárias para garantir

a evolução e o crescimento da empresa. Contudo, para que isso ocorra da melhor forma, são necessários alguns pilares da gestão de pessoas, possibilitando um planejamento mais estratégico e uma atuação mais eficaz.

1. Motivação: é a base para os outros pilares. Para que a gestão de pessoas tenha ótimos resultado com o capital humano da empresa é essencial que haja motivação dos mesmos, pois pessoas motivadas produzem mais, absorvem novas tarefas com facilidade e mantêm o clima interno em harmonia. “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2002, p. 145).

As principais maneiras de diagnosticar e motivar os colaboradores são: conhecer os colaboradores e suas necessidades; estabelecer metas; investir no processo seletivo; fornecer feedbacks contínuos; praticar a igualdade de condições.

2. Liderança: bons líderes são a base para uma boa equipe, pois o time vai trabalhar mais motivado e produzir mais se for liderado por alguém em quem possam se espelhar. Por isso, é papel da GP treinar e desenvolver os líderes e gestores da empresa, os tornando aptos a coordenar e fazendo com que sejam referência para os colaboradores.

A capacitação e desenvolvimento de um líder vai muito além das habilidades técnicas, deve-se considerar também a boa comunicação, o relacionamento interpessoal e o olhar humanizado para com a equipe. “Liderança é uma habilidade de influenciar as pessoas para que trabalhem entusiasticamente visando atingir os objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006).

3. Comunicação: ter uma comunicação clara e eficiente é fundamental para o bom funcionamento da empresa. Um gestor deve saber se comunicar de forma segura e transparente, disseminando qualquer ruído que possa prejudicar os processos e as relações de trabalho. Quando a organização vive uma comunicação clara e inclusiva, os colaboradores se sentem mais seguros em expor suas ideias e projetos, podendo fazer a diferença e ajudar a alavancar o negócio.

A troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado (CHIAVENATO, 2004, p.142).

4. Cooperação: todos os profissionais devem trabalhar juntos para que possam se desenvolver igualmente e colaborar mutuamente para o crescimento pessoal de cada um e da empresa como um todo. Incentivar a cooperação é uma maneira de aumentar a confiança entre os colaboradores e seus líderes. Os profissionais tendem a se sentir mais livres para dar opiniões e apresentar ideias, e isso impacta diretamente na inovação e crescimento da organização.

5. Capacitação: a GP deve visar o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores, para que continuem satisfeitos com a empresa e assim garantir a retenção os talentos. Profissionais mais capacitados produzem resultados mais satisfatórios e inovadores. Afinal, essa atenção é uma forma clara de valorização do capital humano.
6. Trabalho em equipe: nesse pilar, o gestor tem o dever de selecionar e destacar as melhores habilidades de cada um de seus profissionais e conscientizá-los que em equipe, juntando o melhor de cada um eles são muito melhores. É preciso reforçar a interação e comunicação entre os membros da equipe para que estabeleçam relações de parceria e crescimento mutuo, compreendendo que o trabalho em grupo pode render melhores resultados.
7. Conhecimento: a cultura do conhecimento e da informação deve ser implantada pelo gestor, incentivando seus colaboradores a buscarem desenvolver-se tecnicamente e intelectualmente, de forma constante. O conhecimento desperta curiosidade e interesse na execução de novas tarefas, que não existiam antes na rotina.
8. Treinamento e desenvolvimento: equipes de alto desempenho estão sempre participando de treinamentos por meio de cursos online/presenciais, palestras, workshops e outros, para aquisição de mais conhecimento e desenvolvimento de suas habilidades.
9. Competência: a gestão por competências soma os conhecimentos e habilidades e os utiliza como forças para obter resultados satisfatórios, pois cada profissional, independente de cargo ou função tem algo a aprender e a ensinar. Muitos profissionais não conseguem reconhecer algumas capacidades que podem ser utilizadas a favor da empresa e deixam de investir no autoconhecimento. Levando isso em consideração, a gestão de pessoas será bastante eficiente para agrupar e canalizar as características individuais mais marcantes de cada um e desenvolvê-las com o grupo, propondo uma ação colaborativa em benefício da empresa.

10. Participação: quanto mais participativo é o funcionário ou grupo de trabalho, maior será a chance de inseri-los na cultura organizacional. Quando as organizações permitem que seus funcionários participem mais de perto das decisões e mudanças, as empresas se tornam mais competitivas. Todos os projetos e objetivos corporativos mais importantes, e que não sejam sigilosos, devem ser apresentados a todos os funcionários, pois a participação de todos os setores, mesmo que alguns tenham uma atuação mais ativa que outros, melhora a produtividade e conseqüentemente aumenta o faturamento e rentabilidade da empresa.
  
11. Envolvimento: não existe sucesso na empresa sem o envolvimento de todos os colaboradores e gestores da organização. O engajamento começa quando o capital humano se torna o centro de atenção da empresa, pois é dele que vem toda produtividade e força de trabalho. A gestão de pessoas é essencial nesse processo, uma vez que para conseguir a participação e envolvimento de todos os colaboradores será necessário despertar neles o desejo de contribuir.

### **2.1.1. História da gestão de pessoas**

Em meados do século XIX, o crescimento industrial marcado por grandes mudanças no processo produtivo, reafirmou que o capitalismo é um modo de produção. Portanto, devido à reorganização causada pela divisão do trabalho, os funcionários perderam o controle do processo produtivo.

Essas mudanças trouxeram alterações drásticas nas relações de trabalho, criando a necessidade de reformar o sistema administrativo. Sob essa crise, desequilíbrio e contradição que a gestão de pessoas tem iniciado várias mudanças na estrutura organizacional.

Mesmo com a antiga denominação de Departamento de Relações Industriais, a função de recursos humanos sempre esteve centrada no rígido controle dos registros burocráticos e na fiscalização do comportamento dos trabalhadores.

Nesta fase inicial, o foco principal do departamento estava na eficiência e no custo da organização. Além disso, o foco nunca foi a condição dos trabalhadores, mas na divisão do trabalho relacionada à máquina.



Muitos anos depois, ainda neste cenário alterado pela rápida industrialização e condições de trabalho muito instáveis, o conceito de ser humano defendido pelo departamento de pessoal era a homo econômicos, no qual era motivado apenas por incentivos e recompensas salariais.

Esse conceito afetou muito as mudanças na forma como o trabalho era produzido. Naquela época, diversos acadêmicos e economistas apresentaram propostas de reforma e estimularam a adesão aos conceitos defendidos pela Administração da Ciência, com o objetivo de promover formas de aumentar a produtividade.

Nesse ambiente de pressão pela melhoria da produção, o principal desafio para a gestão dos colaboradores era o cansaço causado pela padronização das tarefas. Esse cansaço mental produzia insegurança emocional, o que impactava negativamente na produtividade dos trabalhadores.

Nessa conjectura, o grande desafio dos gestores era adaptar as pessoas às máquinas e modificar os processos para evitar conflitos internos, prejuízos à saúde física e mental, fadiga e doenças crônicas em nome da produção.

Mas a evolução do departamento de recursos humanos também foi influenciada pela teoria das relações humanas, que surgiu em 1930. Essa teoria é a espinha dorsal do movimento de humanização da organização, cuja ideia central afirma que os resultados obtidos nas instituições são mais influenciados por fatores psicológicos do que por questões físicas ou ambientais.

Verificou-se também que o comportamento dos colaboradores é em grande parte influenciado pelo sentimento de pertencimento ao grupo formado durante a sua permanência na empresa.

Nessa perspectiva, o departamento de pessoal viu emergir uma nova visão das pessoas como trabalhadoras: uma pessoa social, cheia de peculiaridades, cuja produtividade é promovida pelo conceito de reconhecimento. Essa apreciação por compartilhar muda o foco das tarefas para as pessoas.

“Nesse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital

intelectual. Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área” (CHIAVENATO, 2014, p. 1).

## 2.2. Recrutamento e seleção

Recrutamento e Seleção de Pessoas é a rota de ingresso das pessoas na organização, a GP tem a função de atrair e escolher o profissional ideal para um determinado cargo. Ou seja, esse processo é a peça-chave para realizar contratações de sucesso. Abaixo temos uma figura (1) que mostra o fluxo da GP que inclui o processo de Recrutamento e Seleção, conforme Chiavenato (2014, p.91):

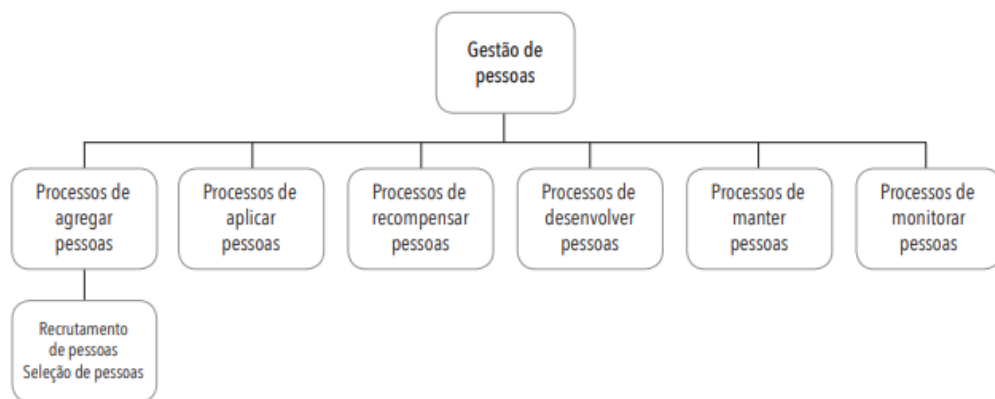


Figura 1: Processo de Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2014, p. 91).

Selecionar, da maneira mais eficaz e assertiva possível significa para a empresa, bom uso de recursos e redução de gastos. Para o novo colaborador, significa grandes possibilidades de satisfação com o trabalho e de desenvolvimento.

### 2.2.1. Recrutamento

Essa parte do processo tem como objetivo primordial atrair potenciais profissionais para a vaga disponível na empresa. Para Pontes (2010) recrutar é a divulgação de uma oportunidade de emprego em determinada empresa, com o objetivo de atrair pessoas para o processo de seleção. “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 68).

A captação desses candidatos é feita através da divulgação da vaga, seja por e-mail, divulgação em sites de emprego, fóruns e redes sociais. Dentro dessa etapa existem dois processos.

1. Recrutamento interno: é realizado com talentos dentro da empresa. O recrutamento interno geralmente é utilizado para proporcionar novas oportunidades para quem quer voar mais alto dentro da empresa. Por exemplo: surgiu uma vaga de liderança nova dentro da organização. Para aproveitar as habilidades desenvolvidas nos departamentos, é feito um recrutamento interno com os colaboradores. Esse processo costuma ser mais rápido e de menor custo, já que tudo que é necessário já está dentro da empresa. "O recrutamento interno é a divulgação da vaga dentro da própria empresa para as pessoas que já trabalham nela, é uma oportunidade para promoção e transferência de pessoal". (FIDELIS E BANOV, 2007, p.56).
2. Recrutamento externo: o recrutamento externo é o mais utilizado pelas empresas, onde o setor de recursos humanos busca pelo profissional ideal que a empresa deseja no mercado de trabalho. O recrutamento externo é: "O processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos" (Marras, 2001, p. 73).

Abaixo temos uma figura (2) que exemplifica os dois tipos de recrutamento já citados.

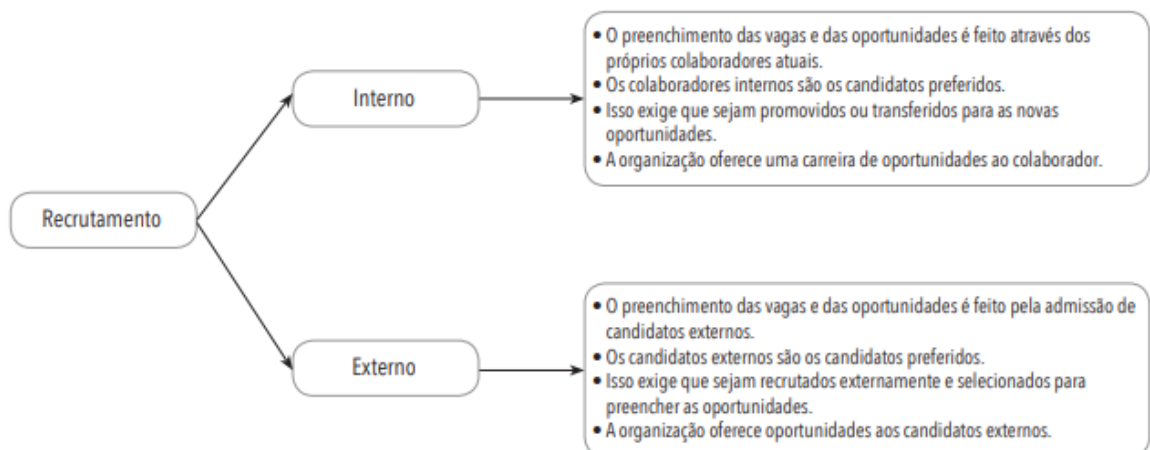


Figura 2: Recrutamento interno e recrutamento externo (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

### 2.2.2. Seleção

Após o recrutamento, é hora de fazer uma triagem dos candidatos e analisar os perfis que se adequam melhor à vaga disponibilizada e assim selecionar o profissional ideal para o cargo. É durante o processo de seleção que acontecem as triagens de currículo, processos seletivos, testes psicológicos, entrevistas e provas de conhecimentos específicos.

Segundo Pontes (2010) não importa o que uma empresa produz ou vende, para que tenha prosperidade em seu mercado de atuação, ela precisa das melhores pessoas, de profissionais empreendedores, inovadores e com boa formação.

O processo de recrutamento e seleção é composto de diversas etapas e cada uma delas possui grande importância. Por isso, elas devem ser sempre cumpridas de modo correto. A seleção tem como objetivo “escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos” (CHIAVENATO, 2009, p. 105).

No entanto, elas possuem características específicas que devem ser analisadas e adaptadas de acordo com as necessidades da empresa. Dependendo da situação, é possível, até mesmo, suprimir algumas partes do processo para otimizar a contratação.

O primeiro passo no seu processo de recrutamento e seleção é entender o que você procura, ou seja, quais são as necessidades da empresa e o que ela espera de um novo colaborador.

Com isso em mente, o setor de Recursos Humanos deve definir quais serão as funções a serem desempenhadas e quais as competências necessárias para realizar essas tarefas.

É possível fazer isso pelo desenho dos cargos. Este é um documento essencial que conta com informações valiosas que determinarão quais são as incumbências de cada função. Isso facilita e muito a contratação e até mesmo o dia a dia do cargo. O que deve constar nesse documento:

- a) Perfil profissional do cargo;
- b) Competências desejadas para a função;
- c) Atribuições e responsabilidades do cargo;
- d) Horários, benefícios e remunerações;

e) Outras informações importantes.

### **Prospecção dos candidatos**

Definidas as necessidades da empresa para a vaga, o próximo passo é buscar candidatos adequados para o cargo. É aí que começa efetivamente o recrutamento de talentos potenciais para a vaga por meio da divulgação.

Para isso, é imprescindível criar uma descrição de cargo otimizada nas publicações das redes sociais, sites especializados e agências de recursos humanos.

Depois da prospecção haverá dezenas de currículos em mãos para analisar. Por isso, é necessário fazer uma boa triagem para separar aqueles currículos que não possuem perfil para a vaga.

Nessa etapa, é muito importante que a equipe de recrutamento e seleção faça uma análise cuidadosa, para, ao mesmo tempo, não desperdiçar energia com currículos inadequados, nem descartar profissionais com um bom perfil.

Com os melhores currículos já em mãos, começam as entrevistas. São nelas que você pode identificar as habilidades dos profissionais, analisar seus comportamentos e checar as informações de seus currículos.

Mas não perca tempo, pois essas entrevistas iniciais possuem a função de dar apenas um panorama geral. Por esse motivo, são rápidas e, em maioria, um pouco impessoais. Elas podem ser feitas até mesmo por vídeo ou telefone.

Em quase todos os cargos, é necessário que seja aplicado algum tipo de teste ou prova técnica para avaliar a competência específica daquele futuro colaborador.

No caso de funções mais específicas, pode ser adequado escolher, inclusive, mais de um teste. A empresa pode optar por, desde provas de conhecimentos gerais e específicos, até simulações mais complexas em grupos para avaliar a capacidade dos candidatos.

### **Entrevista de seleção**

Agora, com a lista de candidatos mais reduzida, é hora de fazer entrevistas mais pessoais e profundas, para realmente avaliar se o perfil do candidato se adequa à proposta da empresa.

Nessa entrevista, também é comum que os gestores estejam presentes, assim, eles poderão avaliar de forma mais direta as pessoas com quem eles irão trabalhar.

Feita a escolha pelo profissional mais adequado para a vaga, chegou a hora de garantir que todas as informações passadas sejam verdadeiras e que não esteja nada fora de ordem com a documentação.

Para isso, é possível que o RH entre em contato com antigos empregadores ou se informe com a faculdade do candidato para saber se houve realmente a conclusão de certo curso. É nessa hora também que podem ser solicitados documentos comprobatórios, como diplomas.

Depois do longo e árduo processo de contratação, chegou a hora de comunicar ao profissional que ele foi escolhido para ocupar a vaga.

Nesse momento, o setor de RH deve convidá-lo para realizar todos os trâmites necessários e preencher todos os documentos para o cargo, bem como realizar exames de admissão e ambientar o colaborador na empresa.

Além disso, é importante dar um feedback aos candidatos que não foram escolhidos. Essa resposta deve ser cordial e clara, explicando, de maneira breve, o motivo pelo qual ele não foi escolhido para vaga.

### **2.3. Aprendiz**

Atualmente no Brasil, temos a Lei do Aprendiz (Lei de nº 10.097/2000, ampliada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005) que foi aprovada no ano de 2000, que rege e determina as leis em relação ao ingresso dos Jovens no mercado de trabalho. Toda empresa de médio e grande porte precisa cumprir a cota de aprendizes.

Com base nesta lei, os Jovens Aprendizes devem cumprir uma carga horária prática na empresa com supervisão de um responsável interno da empresa, que é conhecido como Gestor e uma carga horária teórica na Entidade Qualificada em Formação Técnico Profissional Metódica, que é uma instituição sem fins lucrativos.

Conforme CLT, o aprendiz possui registro em carteira de trabalho, o salário do aprendiz é correspondente ao número de horas trabalhadas (horistas), possuem jornada de trabalho de 06 horas diárias, os requisitos para participação do programa e os requisitos das Unidades Cedentes de Aprendizagem (empresas contratantes desses aprendizes).

## **2.4. Coronavírus (COVID-19)**

A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global.

Os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais, incluindo o homem, camelos, gado, gatos e morcegos. Raramente os coronavírus de animais podem infectar pessoas e depois se espalhar entre seres humanos como já ocorreu com o MERS-CoV e o SARS-CoV-2. Até o momento, não foi definido o reservatório silvestre do SARS-CoV-2.

No final de 2019 a Organização Mundial da Saúde (OMS) teve conhecimento sobre vários casos de pneumonias graves na cidade de Wuhan (China), essas pneumonias eram derivadas de uma nova cepa do coronavírus que ainda não havia sido diagnosticada em humanos.

A doença rapidamente se espalhou por outros países e em março/2020 chegou ao Brasil e foi caracterizada com pandemia.

Segundo a Organização, pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença. Um surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa.

“A OMS tem tratado da disseminação em uma escala de tempo muito curta, e estamos muito preocupados com os níveis alarmantes de contaminação. Por essa razão, consideramos que o Covid-19 pode ser caracterizado como uma pandemia”, afirmou o diretor-geral da entidade, Tedros Adhanom.

### **2.4.1. Quais são os sintomas?**

O período de incubação do vírus é de 1 a 14 dias. Ou seja, o vírus teria esse tempo para se manifestar, qualquer pessoa pode apresentar sintomas leves ou severos da doença. O mais comum é a manifestação por volta de cinco dias. Mas há pessoas que não apresentam sintomas.

São sintomas mais comuns do coronavírus: Febre ou calafrios; Tosse; Falta de ar; Fadiga; Dores pelo corpo; Dor de garganta; Dor de Cabeça; Coriza; Diarreia; Náuseas; Anosmia (ausência de olfato); que podem estar presentes isoladamente ou em diferentes combinações.

Alguns pacientes podem ser assintomáticos, ou seja, estarem infectados pelo vírus, mas não apresentarem sintomas. O Ministério da Saúde estima que os pacientes mais jovens são os mais passíveis de não apresentar qualquer sinal da doença.

Os públicos mais vulneráveis são idosos e pessoas com doenças crônicas (diabetes, pressão alta e doenças cardiovasculares).

#### **2.4.2. Exames**

Para identificar a presença do vírus no organismo, existem alguns exames:

1. PCR: é a metodologia “padrão-ouro” capaz de detectar a presença do vírus nos pacientes. O exame é feito em material coletado da garganta e do nariz (em ambientes hospitalares, pode ser utilizada secreção do pulmão, o que aumenta a assertividade do teste), e por meio de técnicas de biologia molecular, detecta o material genético do vírus na amostra do paciente. O exame é recomendado para o diagnóstico de COVID-19 para pessoas com sintomas e pode detectar a presença do vírus em média até o 12º dia de sintomas.
2. Sorologia: são testes imunológicos capazes de detectar os níveis de anticorpos IgM e IgG em amostra de sangue do paciente. É aconselhado para pacientes com sintomas a partir do sétimo dia, tempo que leva para os anticorpos começarem a ser produzidos. Ressaltamos que um resultado negativo NÃO exclui a presença da doença.
3. Teste de antígeno: tem como objetivo identificar a infecção atual de COVID-19 em indivíduos e é realizado quando uma pessoa apresenta sinais ou sintomas. Pode ser utilizado em pacientes assintomáticos que tiveram contato com caso positivo - nesse caso, recomendamos a repetição do teste em 72 horas, caso o resultado seja negativo. É um exame mais rápido na divulgação dos resultados, de 2 a 3 horas após a aplicação do teste.



### **2.4.3. Transmissão**

O contágio ocorre a partir de pessoas infectadas. A doença pode se espalhar desde que alguém esteja a menos de 2 metros de distância de uma pessoa com a doença. A transmissão pode ocorrer por gotículas de saliva, espirro, tosse ou catarro, que podem ser repassados por toque ou aperto de mão, objetos ou superfícies contaminadas pelo infectado.

### **2.4.4. Prevenção**

A OMS informa que não há um tempo determinado que o vírus pode permanecer vivo em uma superfície, podendo ser de algumas horas a alguns dias. Pode haver diferença também em razão de condições como a temperatura.

O Ministério da Saúde explica que não há medicamento, substância, vitamina, alimento específico ou vacina que possa prevenir a infecção pelo novo coronavírus e indica as seguintes medidas de prevenção:

- a) Lavar as mãos frequentemente com água e sabonete por pelo menos 20 segundos, ou usar desinfetante para as mãos à base de álcool quando a primeira opção não for possível;
- b) Evitar tocar nos olhos, nariz e boca com as mãos não lavadas;
- c) Evitar contato próximo com pessoas doentes;
- d) Ficar em casa quando estiver doente;
- e) Usar um lenço de papel para cobrir boca e nariz ao tossir ou espirrar, e descartá-lo no lixo após o uso;
- f) Não compartilhar copos, talheres e objetos de uso pessoal;
- g) Limpar e desinfetar objetos e superfícies tocados com frequência;
- h) Manter ambientes bem ventilados e higienizar as mãos após tossir ou espirrar.

### **2.4.5. Coronavírus e o futuro do recrutamento e seleção**

Com as políticas de isolamento, o home office e a desaceleração da economia, o recrutamento e seleção foi uma das áreas mais afetadas pela pandemia do

Coronavírus, que tem mudado a forma com que as organizações planejam e realizam seus processos seletivos.

O que tornou a situação atual muito complexa e até um pouco desesperadora para as equipes de RH, foi a rápida transição para um processo totalmente online, ocasionando assim a perda da interação presencial, o olho no olho, e o surgimento do receio da perda de qualidade na análise dos candidatos, além das outras muitas etapas tradicionais do processo que eram feitas de maneira presencial.

## **2.5. O cenário atual do Recrutamento e Seleção**

A pandemia e o isolamento social trouxeram muitos desafios para quem está em busca de uma oportunidade de emprego ou mudança de carreira e para quem trabalha recrutando e selecionando esses candidatos.

Algumas das principais dificuldades enfrentadas atualmente pelos profissionais de recursos humanos são:

- a) Lidar com várias ferramentas diferentes para agendar e conduzir entrevistas;
- b) Perda de candidatos devido à grande troca de e-mails e telefonemas;
- c) Desencontro e conflitos de agenda entre candidatos e empresa;
- d) Dificuldade no acompanhamento dos processos com alto volume de candidatos;
- e) Processo de aquisição de talentos mais lento e podendo ser menos eficientes, pela falta de contato.

E diante do atual cenário enfrentado nos vem a dúvida, se é possível realmente contratar bons funcionários durante a pandemia.

Com o tamanho do ciclo de transformações, é necessário um processo de readaptação para adotar novas ferramentas e planejar ações eficazes e ágeis. Neste momento, no qual muitos estão trabalhando remotamente devido ao surto de covid-19, é essencial olhar para momentos difíceis do passado e ver como as empresas sobreviveram a outras crises.

De acordo com um artigo publicado pela Harvard Business Review, “as empresas que dominam o delicado equilíbrio entre cortar custos para sobreviver hoje e investir para crescer amanhã se saem bem após uma recessão”. Sendo assim,

apesar da crise sanitária, a máquina não pode parar, bem como as contratações para impulsionar os negócios após essa pandemia.

### **2.5.1. Tecnologia impulsiona o recrutamento na quarentena**

Vivemos em um mundo impulsionado pela tecnologia. Temos, agora, a capacidade de trabalhar com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. Podendo anunciar, entrevistar e contratar pessoas por meios digitais, sem sequer sair de nossas casas.

### **2.5.2. Adaptação às mudanças**

Quando o sucesso e crescimento da organização está totalmente ligado a formação de equipes com profissionais altamente qualificados e talentosos, as empresas precisam ser rápidas e estratégicas no momento do recrutamento e seleção de pessoal, para que não deixem um grande talento escapar e até perdê-lo para concorrência, além disso é necessário um ótimo planejamento para retenção desses talentos.

O recrutamento lento ou desatualizado e as práticas de gestão de pessoal ultrapassadas podem trazer uma série de consequências negativas para a empresa, o que não apenas afetará diretamente a produtividade e a lucratividade da empresa, mas também prejudicará sua reputação no mercado.

Ano após ano, são cada vez mais notáveis as mudanças no mercado e processos sendo redefinidos. É preciso lidar com essas mudanças causadas pelo coronavírus como permanentes. Embora seja uma crise sanitária atípica, as pessoas continuarão a buscar os benefícios de atividades remotas mesmo após o fim da quarentena.

É necessário que as organizações se adaptem o mais rápido possível aos novos processos de recrutamento e seleção e aos outros aspectos ligados aos colaboradores.

Os desafios presentes nesse processo de GP devem ser superados para que a organização possa acompanhar o mundo dos negócios, devendo ser mais ágil, dinâmico e competitivo. De acordo com Chiavenato (2014, p.40), os colaboradores

sentem as consequências dessas mudanças constantes e é de extrema importância que elas tenham o amparo de seus líderes.



Figura 3: Os novos e mutáveis desafios (Chiavenato, 2014, p.40).

### 2.5.3. Entrevistas por vídeo e o onboarding remoto

Devido às restrições e o isolamento social, muitas empresas estão realizando suas entrevistas e seleções por vídeo. Embora não seja um conceito considerado totalmente novo, é algo praticamente indispensável atualmente, e os recrutadores devem se adaptar a essa tecnologia e modificar seus processos, para que possam se adequar à nova realidade e não sofrer grandes problemas e perdas. À medida que a pandemia continua limitando o contato pessoal, as empresas experimentam ações inovadoras que podem ser desenvolvidas no meio digital e a distância, como o onboarding remoto, onde é feito o processo de integração de novos colaboradores através de plataformas digitais.

A vídeo entrevista, aliás, pode ser uma ferramenta fundamental para encontrar o candidato ideal neste momento de crise. As entrevistas online se adequam às possíveis contratações durante o período de confinamento, pois o candidato e o recrutador podem participar desse bate-papo sem sair de casa. Os mecanismos de inteligência artificial na vídeo entrevista, presentes em muitas plataformas, também agilizam o processo de match de habilidades do candidato com as requeridas pela vaga. No entanto, é preciso ficar claro para ambas as partes, candidato e recrutador,

as peculiaridades do processo digital. Entrevistar online e pessoalmente são duas experiências completamente diferentes.

A vídeo entrevista, em uma primeira fase, pode ser inclusive feita sem um recrutador. Fazer uma entrevista olhando apenas para a câmera do computador, pode ser desafiador para alguns candidatos. Mesmo com o contato virtual com o gestor de RH e demais decisores do processo, há candidatos que relatam certo desconhecimento em como se portar nessa situação. Para eles, manter uma proximidade mais informal com a pessoa do outro lado da tela é mais difícil, e a interpretação de gestos e olhares em um ambiente virtual fica mais comprometida. Independentemente do meio para o processo de Recrutamento e Seleção, você pode atingir o mesmo objetivo: a contratação dos profissionais mais adequados. Por outro lado, se a empresa não considerar uma mudança no processo de contratação, sua concorrência admitirá os melhores talentos e avançando mais rápido, à medida que o mercado se recuperar.

#### **2.5.4. Aplicação de testes online**

Os testes online já haviam sendo usados por empresas muito antes da pandemia e devem ser uma boa estratégia para o processo atual. Para um melhor e mais completo conhecimento das soft skills do candidato, é interessante a utilização de múltiplas avaliações de características comportamentais, combinadas com testes específicos para cada vaga.

Ao escolher as plataformas para dinâmicas e testes online, é preciso garantir que elas sejam abertas ao público e permitam personalizar as perguntas de acordo com as necessidades da empresa e com base no cargo em questão.

#### **2.5.5. A educação corporativa, com um papel essencial**

A educação corporativa também é muito importante nesse novo processo. Programas de treinamento e desenvolvimento são armas poderosas para atrair talentos qualificados. Nos últimos anos, já começaram a ser ofertadas em plataformas EAD, que devem ser cada vez mais aprimoradas em função da pandemia, trazendo segurança para os profissionais, ao mesmo tempo que otimiza custos sem perder a qualidade dos conteúdos.

### **2.5.6. Os contratos temporários e staff loan ganharão força**

Com a pandemia e o isolamento social aumentou muito a contratação de trabalhadores temporários, pois a demanda ocasionada pela crise da saúde elevou muito a procura por profissionais de algumas áreas específicas. O trabalho temporário auxilia na minimização do impacto e permite às empresas garantir uma força de trabalho de qualidade, apesar das incertezas no mundo dos negócios no período pós-pandemia.

### **2.5.7. Home office**

O home office tem sido destacado como um dos principais benefícios do RH do futuro. A nova geração de pessoas que está entrando no mercado de trabalho está cada vez mais interessada e preparada para enfrentar o desafio. Por outro lado, desejam benefícios que possam realmente melhorar a qualidade de vida, e uma jornada flexível é uma delas.

A pandemia obrigou muitas empresas a adotar essa modalidade de trabalho e a vivenciar suas vantagens na prática, sem muita preparação.

### **2.5.8. Employer branding**

O employer branding diz respeito a reputação e posição da organização como empregadora, o modo com que ela apresenta a filosofia e valores da empresa aos profissionais e como ela atua na motivação dos seus colaboradores. O objetivo principal é o aumento da satisfação dos colaboradores com a empresa, o que proporciona a retenção de talentos e por consequência atrai a atenção dos profissionais mais qualificados do mercado.

Como o mercado está sempre se remodelando, as empresas precisam se posicionar como uma marca que realmente se preocupa com a saúde e a integridade física de seus profissionais, o que se torna necessário rever todas as políticas.

### **2.5.9. A adaptação do subsistema de recrutamento e seleção nas empresas diante da pandemia**

O mundo está vivenciando uma das maiores pandemias já registradas, causada por surtos do vírus da COVID-19. Desde que a Organização Mundial da Saúde – OMS, concedeu o status de pandemia, em 11 de março de 2020, várias orientações voltadas a prevenção e contenção do vírus vem sendo divulgadas, entre elas, o distanciamento social. Os impactos ainda são imensuráveis e indescritíveis. Todos os setores da economia, da política, da saúde, entre outros, foram afetados, assim como as dinâmicas de trabalho nas empresas. Nesse contexto, sobreveio a necessidade do setor de Recursos Humanos das organizações repensarem o processo de Recrutamento e Seleção.

As mudanças ocorreram de forma muito ágil e inesperada, a quarentena dominou o país e causou a transição para uma operação totalmente ou, ao menos, majoritariamente online. Antes mesmo da pandemia já era perceptível o aumento do uso de ferramentas tecnológica nas rotinas de trabalho dos profissionais de Recursos Humanos, mas, após o surto, e com a necessidade urgente de distanciamento social, a digitalização dos negócios foi colocada como prioridade e o uso de ferramentas online para contato com candidatos se fez necessário para a continuidade dos processos.

Segundo Ferracciu (2020), Head de Gente e Gestão da Gupy, a China traz um bom exemplo de uso de tecnologia para realização de processos seletivos após o advento da pandemia. O país lançou uma série de iniciativas recentes de recrutamento online em todo o país, entre elas o lançamento pelo Ministério da Educação de mais de 2 milhões de vagas em diversos sites de contratação, atraindo mais de 250 mil novos usuários.

No Brasil, várias plataformas pagas de Recrutamento e Seleção tiveram que acelerar seu processo de desenvolvimento de novas ferramentas. Atualmente, os principais players de mercado (Gupy, Kenoby, Vagas, Empregare, entre outros) já contam com inteligência artificial para análise de compatibilidade do perfil do candidato com o perfil do cargo, testes online, entrevistas por vídeo, entre outros.

Durante uma entrevista ao site VAGAS.COM, afirma Andrea Queiroz, Gerente de Gente e Gestão do CESAR: “Na prática, não faz diferença entrevistar o candidato ao vivo ou por videoconferência, por exemplo”, ela afirma. “Tudo que avaliamos é

perfeitamente possível de apreender remotamente, desde habilidades de comunicação e postura até conhecimentos técnicos da área de atuação”.

Além de respeitar o distanciamento social, os processos seletivos conduzidos de forma online trazem vários benefícios dignos de atenção que poderão influenciar na permanência da modalidade, mesmo após essa fase, entre elas: economia com transporte, maior poder de alcance de candidatos, maior flexibilidade para o recrutador e para o candidato e agilidade no processo de contratação.

Por meio da pesquisa foi possível concluir que os profissionais de Recursos Humanos estão se adaptando à nova realidade imposta e usando outros meios para preencher seu quadro de funcionários, obtendo inclusive ganhos acessórios. Não é certo que no pós-COVID-19 iremos continuar com todos os processos adaptados para sobreviver a ele, mas temos a certeza de que não voltaremos ao mesmo patamar de antes.

## **2.6. Coronavírus e a evolução que ele trouxe**

A pandemia surgiu de repente e trouxe muitas mudanças, tanto boas como ruins, além de grandes e novos desafios.

### **2.6.1. Recrutamento e seleção antes da pandemia**

Antes do COVID-19 chegar, o processo de Recrutamento e Seleção que era utilizado no IPMS era o tradicional, onde os jovens pré-selecionados iam até as empresas para realizar as entrevistas e participar de dinâmicas em grupo.

Após a entrevista, os jovens que eram aprovados, já iniciavam o processo de admissão e se tornavam Jovens Aprendizes e realizavam a prática na Unidade Cedente de Aprendizagem. Já os que não haviam sido aprovados, continuavam a fazer parte de outros processos até se tornarem Jovens Aprendizes em uma outra empresa. O processo está esquematizado na figura abaixo (figura1).



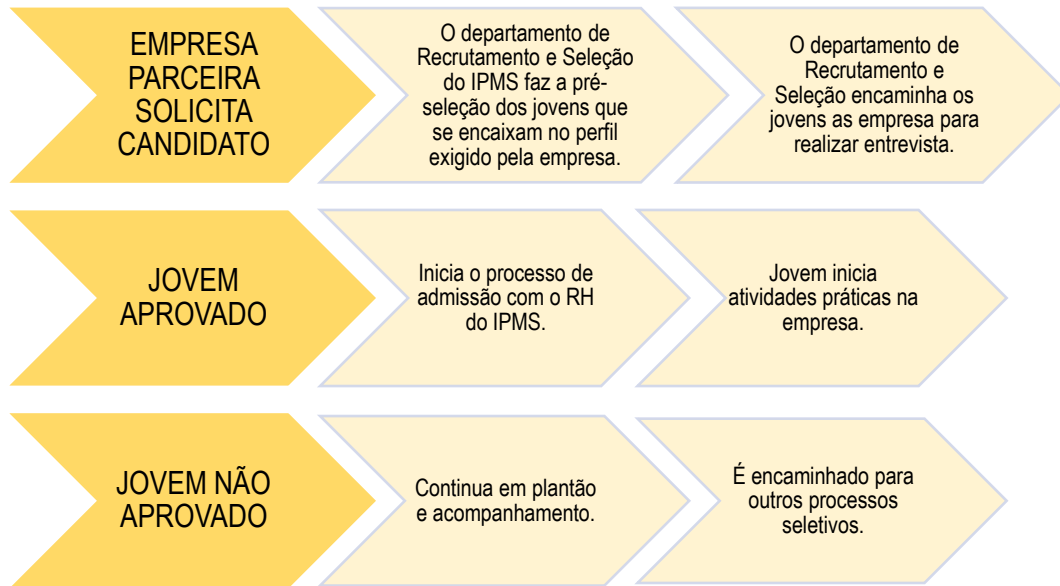


Figura 4: Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021).

Por se tratar de uma instituição com uma Gestão tradicional, ainda não havia sido arquitetada nenhuma mudança ou algum tipo diferente de se fazer Recrutamento e Seleção, todos (tanto IPMS, quanto empresas parceiras) estavam acostumadas com o que sempre foi feito, não havia ideias para mudanças e inovações.

### 2.6.2. Recrutamento e seleção durante a pandemia

Quando a pandemia teve seu início, trouxe com ela muitas incertezas, dúvidas e um sentimento de “o que será feito agora?”, logo no início, as empresas parceiras ao IPMS cancelaram admissões e entrevistas de candidatos que já estavam programadas para acontecer, muitas empresas suspenderam suas atividades. Houve uma queda significativa na contratação de aprendizes (de acordo com a pesquisa, atualmente a organização ainda sente o reflexo negativo desse período de 2020).

No final de 2020, as contratações foram retornando de maneira lenta, poucas empresas voltaram a contratar aprendizes, com isso, foi necessário que o IPMS adotasse de maneira repentina novas maneiras de fazer o processo de Recrutamento e Seleção.

A maioria destas empresas estavam cumprindo trabalho remoto, ou seja, não sendo possível e nem seguro receber os jovens na empresa para realizar entrevistas, como era feito. Sendo assim, toda a equipe do IPMS precisou inovar, ter ideias e

colocá-las em prática em pouco tempo, para que pudesse atender as demandas que estavam chegando, ou seja, foi preciso evoluir para se adaptar nesse novo período.

É possível citar algumas das mudanças sendo elas: entrevistas em modo on-line, reuniões on-line e QRCODE nos currículos dos jovens com um breve vídeo de apresentação pessoal (para que a instituição e a empresa conheçam mais sobre o jovem e faça uma breve avaliação do mesmo pelo vídeo).

O RH da Instituição, também aderiu as novas mudanças no processo de admissão dos jovens. O processo admissional passou a ser em formato online, como por exemplo, envio de documentos necessários para admissão, orientações de contrato para os jovens e seus respectivos responsáveis legais de maneira remota por meio da plataforma ZOOM.

### **3. METODOLOGIA**

Esse capítulo trará a apresentação da metodologia de pesquisa utilizada no Estudo de Caso no Instituto de Promoção do Menor se Sumaré.

Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é utilizado para investigar sobre um conjunto de eventos ou situações contemporâneas, ainda completa dizendo que o estudo de caso é uma investigação pratica que permite o estudar um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o evento estudado e o contexto não estão claramente definidos.

Gil (2009) determina alguns propósitos do estudo de caso: 1) explorar situações atuais cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do evento estudado; 3) descrever a situação e o contexto em que está sendo feita a investigação; 4) formular hipóteses e desenvolver teorias; 5) explicar as variáveis e causas de determinado evento em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

#### **3.1. Instituto de Promoção do Menor de Sumaré**

O Instituto de Promoção do Menor de Sumaré também conhecido como I.P.M.S. foi fundado em 05 de junho de 1970 por iniciativa do Dr. José Geraldo Barreto Fonseca (primeiro Juiz de Direito da Comarca de Sumaré) e Dr. José Carlos Vieira (primeiro Promotor Público).

A princípio, o nome da Entidade era “Pia Sociedade dos Patrulheiros Mirins de Sumaré”, que atendia as crianças e adolescentes carentes do Município. No entanto, visto as possibilidades de ampliação de suas atividades, a Diretoria reviu e reformulou a Entidade no mesmo ano de sua criação, passando a denominá-la “Instituto de Promoção do Menor de Sumaré”.

Para melhor execução dos trabalhos, foram criados, na época, departamentos como “Escola de Iniciação Agroindustrial”, este porque a economia da cidade era essencialmente agrícola. Ensinava-se os manejos nas atividades agrícolas para que eles levassem técnicas mais modernas para o local onde viviam com suas famílias cujo trabalho era supervisionado por engenheiro agrônomo.

Posteriormente, foram criados o “Círculo de Amigos do Menor” para fortalecer o vínculo com as famílias dos adolescentes e oferecer orientações e

acompanhamento das atividades escolares; e, finalmente, “Patrulheiro de Sumaré”, atualmente “Jovem Aprendiz”, para proporcionar a profissionalização do adolescente.

Como Entidade Filantrópica, sem fins lucrativos, o IPMS é uma entidade declarada de utilidade pública municipal e estadual e está devidamente registrada no Conselho Nacional de Assistência Social, Conselho Municipal de Assistência Social e Conselho Municipal do Direito da Criança e do Adolescente dos municípios onde atua.

Promover ações que apoiem o protagonismo dos adolescentes e jovens e contribuam para desenvolver suas competências socioemocionais, a mobilização social e a mediação do acesso ao mundo do trabalho é fundamental para adolescentes vindos de famílias em vulnerabilidade social, além cooperar com as estratégias públicas.

Atualmente o IPMS tem duas unidades, uma em Sumaré/SP (Rua Marco Liachi, 210, Vila Menuzzo, Sumaré/SP, CEP 13171-821) onde fica a sede e outra unidade em Monte Mor/SP (Rua Roque Presta, 170. Sala A, Centro, Monte Mor/SP, CEP 13190-000). Há pretensões de expandir o programa de aprendizagem para outras cidades, para que demais jovens possam desfrutar dessa oportunidade e mais empresas possam ter parceria com a Entidade.

### **3.1.1. Ingresso dos jovens ao programa do IPMS**

O IPMS abre inscrições para os Jovens por meio do site da Instituição, o candidato precisa estar dentro dos requisitos para a inscrição (data de nascimento e residir em Sumaré ou Monte Mor).

Após seleção e aprovação por meio de Assistente Social em relação a vulnerabilidade social do candidato, o jovem ingressa no IPMS para cumprir os três meses de treinamento.

Após o treinamento os jovens são encaminhados para entrevistas em empresas e sendo aceito o registro poderá ocorrer. O Instituto optou pelo Programa de Aprendizagem, Arco Ocupacional Administração conforme Portaria do Ministério do Trabalho em Emprego nº 1005 de 01/07/2013 com duração do contrato de 1.840 horas e atende também ao previsto na Portaria 723 de 23/04/2012.

O IPMS está cadastrado para atender Jovens com idade de 16 a 18 anos. A eles é assegurado o respeito à sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.

Cumprem jornada de seis (6) horas por dia sendo quatro dias (4) nas unidades cedentes de aprendizagem e um dia (1) no IPMS com aulas teóricas nas seguintes matérias: Empreendedorismo; Etiqueta Empresarial, Recursos Humanos; Legislação e Cidadania; Motivação e Trabalho; Marketing Pessoal, Rotinas Administrativas, Saúde e Qualidade de Vida; Matemática Financeira; Projeto de Vida; Departamento de Pessoal; Língua Portuguesa; Cidadania e Meio Ambiente; Cultura e Juventude; Segurança no Trabalho; Informática Níveis I, II e III conforme programa registrado no Ministério da Economia.

Os aprendizes são acompanhados em todo o processo de aprendizagem em relação a desenvolvimento pessoal e profissional e situações socioassistencial pelo Serviço Social e Coordenação Pedagógica além de contar com serviços de psicólogo e apoio dos orientadores profissionais e a equipe de R.H.

### **3.2. Gestão de pessoas do IPMS**

A Gestão de Pessoas da instituição estudada é uma gestão tradicional, com aproximadamente 20 funcionários e pouco turnover.

A organização utiliza os tipos de recrutamento interno e externo para recrutar novos funcionários. Porém com os aprendizes, é utilizado apenas o recrutamento externo. “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

Durante o período de estudo da instituição, foi percebido que a mesma ainda necessita de algumas mudanças em relação ao modelo de gestão, aplicação de avaliações de desempenho, transformar o RH tradicional em RH estratégico. Essas mudanças estão começando a ter início, como por exemplo, mudanças no quadro de funcionários, aplicação de cursos para alguns funcionários, inovações em sistemas no RH entre outros.

### **3.3. Técnicas utilizadas**

Para elaboração de uma base teórica completa e concreta foi utilizado uma pesquisa exploratória sobre todos os temas abordados. Esse capítulo trata da apresentação da metodologia de pesquisa utilizada no estudo. Sobre as pesquisas

exploratórias, Gil (2002, p.41) diz que elas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Após foi realizada uma pesquisa qualitativa para identificação das principais dificuldades dessa área no momento atual, dentro da instituição estudada.

"O objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno" (RICHARDSON, 1999, p. 102).

### **3.4. Importância do estudo**

Com esses fundamentos pode-se desenvolver um estudo sobre a área na instituição estudada e um plano de ação futuro para melhorias do setor e capacitação da equipe.

A importância desta pesquisa se justifica para as mudanças que ocorreram durante o momento da pandemia COVID-19, como o setor de Recrutamento e Seleção da instituição estudada lidou com essas situações e como será o Recrutamento e Seleção após essa fase.

A pesquisa apresentou para as alunas como é necessário a evolução e adaptação do setor de RH de modo geral, principalmente em uma situação inesperada.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

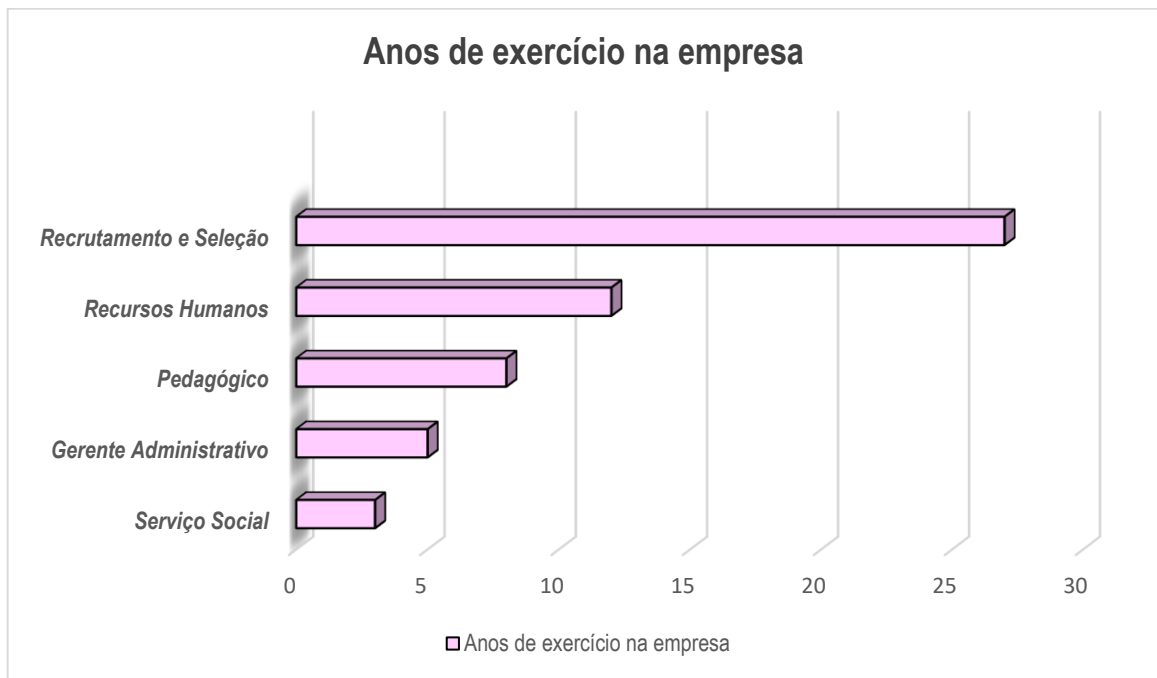
No capítulo em questão, há a apresentação dos resultados coletados por meio de um questionário aplicado para os setores que foram envolvidos em todo o processo de adaptação do setor de Recrutamento e Seleção durante a pandemia (Apêndice B), no Instituto de Promoção do Menor de Sumaré.

A instituição de estudo é considerada de pequeno porte, por essa questão obtivemos poucas respostas.

O questionário foi aplicado para os funcionários mais envolvidos em todo o processo de aplicação e de transição que a instituição sofreu, o tempo de trabalho varia de 3 e 27 anos. O questionário foi respondido pelos responsáveis dos seguintes setores: Serviço Social; Gerência; Pedagógico; RH e R&S.

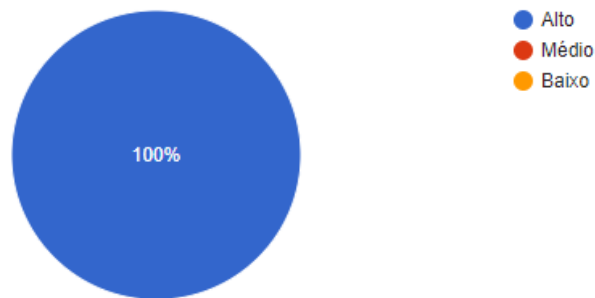
Com base nas respostas coletadas no questionário aplicado, pode-se apresentar os seguintes gráficos:

**Figura 5: Setor em que trabalha**



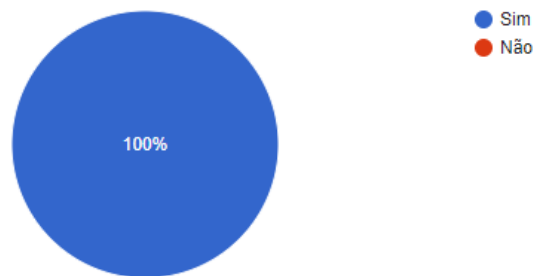
**Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)**

**Figura 6 : Grau de impacto no setor de Recrutamento e Seleção**



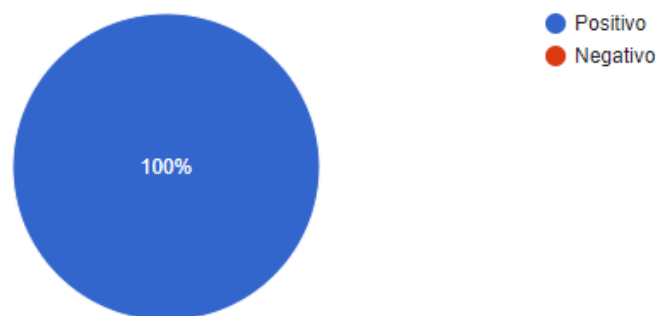
Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)

**Figura 07: Foi necessário adotar medidas alternativas?**



Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)

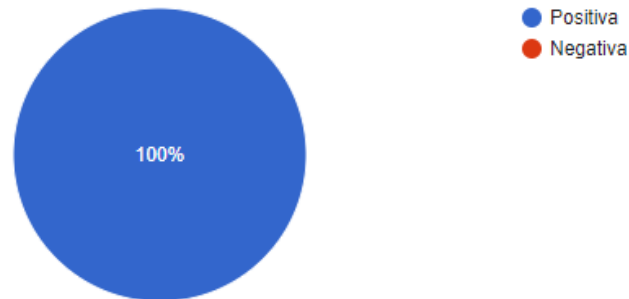
**Figura 08: O processo on-line de contratação, teve impacto positivo ou negativo?**



Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)



**Figura 09: Reação das empresas parceiras ao IPMS**



**Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)**

O IPMS teve que se adequar ao período pandêmico. Foi necessário aderir as mudanças, mas sem deixar de atender e fornecer o suporte necessário para os jovens e suas famílias com vulnerabilidade social, portanto as mudanças tiveram que ser pensadas tanto para atender as empresas, quanto os jovens.

É de conhecimento e percepção de todos que a tecnologia avançou com a chegada da pandemia COVID-19 (SARS-CoV-2), considera-se que, com esse episódio pudemos perceber que o setor de RH e a instituição em geral precisam estar capacitados para se adaptarem a mudanças e a um novo cenário que possa acontecer repentinamente.

A instituição de estudo ainda não tinha desenvolvido novos modelos de entrevistas, por essa razão de acordo com o questionário respondido o impacto foi alto em relação as mudanças.

A instituição substituiu o processo presencial pelo processo on-line, começou a utilizar ferramentas do Google, compra de notebooks e o aumento da capacidade de armazenamento de dados em nuvem e no servidor.

Houve a obtenção de feedbacks positivos das unidades cedentes de aprendizagem (empresas parceiras ao IPMS) em relação as alterações realizadas, com base nesses feedbacks o IPMS acredita que algumas das empresas parceiras continuarão com o sistema remoto/híbrido, porém uma outra porcentagem fará como era feito antes, com algumas dinâmicas em grupo presenciais.

Na visão de todos os funcionários a gestão foi muito importante e eficiente para enfrentar todos os obstáculos que surgiram durante o processo de mudanças, sem

ela não seria possível evoluir e obter resultados positivos. De acordo com Chiavenato (2014, p.13), os líderes exercem quatro funções na gestão de pessoas, são elas: planejar, organizar, dirigir e controlar, portanto, para que haja uma boa GP nas organizações, é necessário que haja o empenho do líder em exercer da melhor forma as quatro funções com sua equipe, para que todos alcancem os objetivos e metas da empresa.

#### **4.1. Recrutamento e seleção após a pandemia no IPMS**

Atualmente, a instituição estudada continua com todo o processo de Recrutamento e Seleção e admissão em formato online, provavelmente em um futuro próximo será utilizado o formato híbrido.

Segundo o pensamento de Chiavenato, a organização depende de seus colaboradores para que os objetivos e metas sejam alcançados para que assim o sucesso seja alcançado (CHIAVENATO, 2014).

A chegada do coronavírus trouxe com ele uma evolução, o IPMS para se manter ativo no mercado de trabalho, teve que se adaptar e procurar novas formas de atender seus clientes com excelência suprindo e cumprindo com o que eles precisam, mantendo o foco principal, que é o auxílio e oportunidade para os jovens com vulnerabilidade social nas cidades de Sumaré e Monte Mor.

O bom empenho dos colaboradores foi fundamental para que a instituição evoluísse no período de pandemia, adotando novas medidas, buscando ideias para inovação, aumentando o conhecimento e experiências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou analisar e estudar o atual momento enfrentado com a pandemia COVID-19 e principalmente como a Gestão de Pessoas e o Recursos Humanos tem lidado com essa situação, quais os desafios e obstáculos enfrentados e quais as soluções encontradas. Isso tudo usando como base principal a instituição estudada, o Instituto de Promoção do Menor de Sumaré.

Após toda pesquisa e análise, pode-se observar que o processo de recrutamento e seleção foi obrigado a passar por mudanças, transformando tanto o recrutamento como a seleção em etapas online, para que diminuísse o máximo possível o contato físico com os jovens candidatos.

Com essas mudanças rápidas e radicais, é impossível esperar que o Recrutamento e Seleção volte a ser totalmente como antes. É provável que esse processo se torne híbrido no IPMS, fazendo a junção do que a de melhor do recrutamento e seleção online e presencial, para torná-lo ainda mais excelente.

Essa análise pode ser dada, com base no feedback que a instituição recebeu e recebe das empresas parceiras, todos os feedbacks foram positivos em relação a mudança adotada, é possível destacar os principais pontos citados pelas empresas, como por exemplo, agilidade no processo, diminuição do tempo de entrevistas e maior número de candidatos para entrevistas.

O Recrutamento e Seleção on-line pode trazer muitos benefícios ao Instituto e as demais empresas parceiras que utilizam também esse método, como por exemplo, a rapidez e agilidade do processo e mais flexibilidade a empresa e aos candidatos.

Entretanto esse novo método também pode apresentar muitos desafios, pois com a distância durante o processo, a avaliação e seleção do candidato mais adequado para a vaga se torna mais complexo.

Contudo conclui-se que o Recrutamento e Seleção on-line está sendo uma boa alternativa a ser adotada nesse período pandêmico e em breve ser adotado também o processo híbrido, onde se necessário há possibilidade de etapas presenciais. Além de necessitar de profissionais qualificados para executar esse processo da melhor forma possível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A ADAPTAÇÃO DO SUBSISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19. Laboro Ensino de Excelência, 2020. Disponível em: <<https://laboro.edu.br/blog/a-adaptacao-do-subsistema-de-recrutamento-e-selecao-nas-empresas-diante-da-pandemia-da-covid-19/>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2ª edição. São Paulo. Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7ª edição. São Paulo. Editora Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª edição. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. São Paulo. Editora Manole, 2014.

Como a COVID-19 afetará o recrutamento e seleção de pessoas?. Robert Half Logo, 2020. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/como-covid-19-afetara-o-recrutamento-e-selecao-de-pessoas-rc>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

Como contratar na quarentena usando o recrutamento online. VAGAS for Business, 2021. Disponível em: <<https://forbusiness.vagas.com.br/como-contratar-na-quarentena/>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

Conheça a história do RH e como esse departamento evoluiu. Docusign, 2019. Disponível em: <<https://www.docusign.com.br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu#:~:text=Em%20meados%20do%20s%C3%A9culo%20XIX,resultante%20da%20divis%C3%A3o%20do%20trabalho>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

Coronavírus e o futuro do recrutamento e seleção. Gupy, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/futuro-do-recrutamento-e-selecao>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

EMPRESAS de Tecnologia intensificam processo de recrutamento online com a pandemia do coronavírus no Brasil. Cesar, 2020. Disponível em: <<https://www.cesar.org.br/index.php/2020/03/19/empresas-de-tecnologia-intensificam-processo-de-recrutamento-online-com-pandemia-do-coronavirus-no-brasil//&gt;>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

FERRACCIU, Stefanie. 8 tendências do Recrutamento e seleção pós-pandemia (e o que podemos aprender com o exemplo da China). Gupy, 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/coronavirus-recrutamento-selecao>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

FIDELIS, José G; BANOV, Regina M. Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica. 2ª edição. São Paulo. Editora Érica, 2007.

Folha informativa sobre COVID-19. Organização Pan-americana da Saúde – OPAS, 2020. Disponível em: <[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:COVID-19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:COVID-19&Itemid=875)>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2009.

GUIMARÃES, Bruna. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. Gupy Blog, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro. Editora Sextante, 2006.

MARRAS, Jean P. Administração de recursos humanos: do operacional estratégico. 4ª edição. São Paulo. Editora Futura, 2001.

O que é a Covid-19? Saiba quais são as características gerais da doença causada pelo novo coronavírus, a Covid-19. GOV.br, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

PONTES, Benedito R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 6ª edição. São Paulo. Editora Ltr, 2010.

Processo seletivo online: como as empresas estão recrutando. Vagas, 2020. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/profissoes/processo-seletivo-online/>>. Acesso em 12 de abril de 2021.

Recrutamento e seleção online: como se adaptar em tempos de crise. Factorial Blog, 2021. Disponível em: <<https://factorialhr.com.br/blog/recrutamento-selecao-online/>>. Acesso em: Acesso em: 12 de abril de 2021.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo. Editora Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo. Editora Prentice Hall, 2002.

SCHUELER, Paulo. O que é uma pandemia. FIOCRUZ, 2021. Disponível em: <<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

SITE gratuito conecta candidatos e RH durante a pandemia. Canaltech, 2020. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/empregos/site-gratuitoconecta-candidatos-e-rh-durante-a-pandemia-163177/>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

VALENTE, Jonas. Saiba tudo sobre o novo coronavírus e a doença que ele provoca: Conheça os sintomas, as formas de transmissão e saiba como se prevenir. Agência Brasil, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/saiba-tudo-sobre-o-novo-coronavirus-e-covid-19>>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre. Editora Bookman, 2005.

## APÊNDICES

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

---

**Aluna:** Evelin Bicas Tavares

R.M.: 2960891913033

Aluna: Talita do Nascimento Coelho

R.M.: 2960891913011

Dia e Horário da Orientação: Segunda-feira ou sexta-feira às 18:30 horas.

Título do Trabalho: Recrutamento e Seleção de Jovens Aprendizes Durante a Pandemia do Covid-19

Instituição de Estudo: Instituto de Promoção do Menor de Sumaré

Professor Orientador: Danilo Sergio Sorroce

---

#### ATIVIDADES REALIZADAS

1	Introdução .....	15 h
2	Pesquisa bibliográfica .....	15 h
3	Fundamentação teórica.....	40 h
4	Definição da metodologia .....	05 h
5	Construção gráfica .....	05 h
6	Total de horas despendidas com o Trabalho de Graduação .....	80 h

---



---

Assinatura da aluna

---

Assinatura da aluna

---

Assinatura do(a) Prof.(a) Orientador

#### SUMARÉ

Outubro de 2021.

## **APENDICE B - QUESTIONÁRIO PARA COLETAR DADOS PARA O TRABALHO DE GRADUAÇÃO**

1 - Setor em que trabalha?

2 - Tempo de exercício na instituição?

3 - Durante o período de pandemia, você considera que o setor de Recrutamento e Seleção foi impactado em qual grau?

4 - Em sua opinião, quais foram os principais desafios enfrentados durante esse período em relação ao Recrutamento & Seleção de aprendizes?

5 - Quais foram as medidas adotadas na instituição para inovar e se adequar ao novo cenário?

6 - Em sua opinião a gestão da instituição foi eficiente para enfrentar os desafios que surgiram?

7 - Por motivação da pandemia, foi necessário adotar medidas alternativas no processo de Recrutamento e Seleção?

8 - Se a resposta da questão 7 for sim, exemplifique abaixo:

9 - Em relação ao processo on-line de contratação, em sua opinião o impacto foi positivo ou negativo?

10 - Em sua opinião, as empresas parceiras ao IPMS reagiram de forma positiva ou negativa com as mudanças adotadas?

11 - Em sua opinião, as empresas parceiras ao IPMS voltarão a selecionar os jovens da maneira que era feito antes da pandemia (somente presencial) ou manterá o modelo a distância/ híbrido? Justifique.

12 - De modo geral, em sua opinião, como continuará o processo de Recrutamento e Seleção após a pandemia? As mudanças realizadas durante o período pandêmico continuarão a ser adotadas?



## APENDICE C – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

**Figura 10: Setor em que trabalha**

Serviço Social
Gerente administrativo
Pedagógico
Gerente administrativo.
Recursos Humanos
Recrutamento mim& Seleção

Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)

**Figura 11: Principais desafios enfrentados durante a pandemia**

Em primeiro lugar nos tivemos que nos adaptar às exigências devido a pandemia da COVID-19 ou seja, nós fazíamos tudo presencialmente e passamos a ter que fazer tudo na forma online. As inscrições para adolescentes foram feita via site. As assistentes sociais tiveram que fazer as avaliações da vulnerabilidade dos inscritos também de forma online e todo o treinamento que o IPMS fazia presencialmente passou a ser feito via ferramentas do google, incluindo as entrevistas, quando esta existiram pois, com a pandemia houve a possibilidade de suspensão de contratos dos aprendizes e as reposições paralizaram por algum tempo.

Acredito que foi a incerteza, do tempo que está pandemia ficaria. Com isto as empresas ficavam aguardando o melhor momento para contratar ou substituir.

Saímos de um sistema totalmente presencial para nós adaptarmos ao sistema online.

Desafio de inovarmos nas entrevistas para manter o distanciamento, isolamento ainda era necessário. Mas não podíamos deixar de atender as demandas das empresas.

Tive a iniciativa para pesquisar como o mercado estava agindo diante deste cenário. Quais resultados estavam obtendo e analisando qual o melhor modelo que poderia aplicar ao meu trabalho. Tudo somado a ideias diárias e empresas parceiras que davam o feedbacks.

Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)

### Figura 12 : Medidas adotadas para a instituição se adequar ao novo cenário

Suporte a todos os aprendizes e suas famílias com relação a pandemia e financeiramente com cestas básicas. Também teve modificação nos atendimentos, que foram realizados a distância.

Conforme dito na pergunta anterior nos adaptamos rapidamente do trabalho presencial para o trabalho totalmente online e diga-se de passagem com muito sucesso.

Tentar desenvolver de forma online tudo que acontecia antes de pandemia no presencial. Para isto foi usada todas as formas de ferramentas on-line.

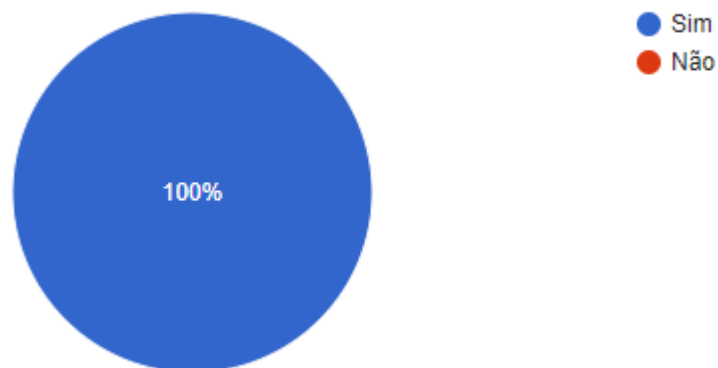
Desenvolver ferramentas que possibilidas a continuidade de contato com os adolescentes. Nosso pessoal reagiu rapidamente e passou a fazer todo o trabalho de forma online.

Treinamento on-line, entrevistas on-line, por QRcode

Uso de novas plataformas de aplicativos, e um time compartilhando ideias.

Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)

### Figura 13: Eficiencia da gestão durante o período pandêmico



Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)

### Figura 14: Processo de Recrutamento e Seleção após a pandemia

Apesar de gostarem da adaptação feita, preferem o processo de entrevistas presencial.

Não posso responder por todas as empresas, mas muitos de nossos parceiros gostaram muito do nosso processo de seleção online. Possivelmente teremos um sistema híbrido pelo menos no retorno das contratações.

Acredito que o híbrido feio para somar. E com certeza será bem usado após a pandemia, pois otimista tempo e consegue reunir muitas pessoas ao mesmo tempo.

Ex

Acredito que teremos as opções presencial, mas acredito que a grande maioria será online

Diante dos feedbacks que tenho recebido, acredito muito que podemos atuar com o sistema híbrido.

**Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)**

### Figura 15: As mudanças realizadas durante o período pandêmico continuarão a ser adotadas?

Retornará com o modo anterior, porém com melhorias que foram estimuladas na pandemia.

Sim, acho que teremos um sistema híbrido principalmente com as empresas de maior porte que já trabalham com sistema home office.

Sim, foi muito positivo e satisfatório os resultados sendo assim acredito que adaptaremos no período pós pandemia.

Eu acredito que as empresas de maior porte que já se acostumaram com trabalho home office continuaram usando o sistema online. Poucas ainda usarão o sistema presencial. O pessoal do IPMS desenvolve excelente ferramentas de entrevistas online.

Acredito que veio para ficar

Conforme resposta na 11, acredito que podemos atuar com a transição de novos modelos/ formatos.

**Fonte: Elaborado Pelas Autoras (Out/2021)**