



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

LAYSLA OHARA SOUSA TEIXEIRA SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANDEMIA E PÓS PANDEMIA: um estudo
bibliográfico nas organizações empresariais aos impactos da covid-19**

TERESINA
2024

LAYSLA OHARA SOUSA TEIXEIRA SANTOS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANDEMIA E PÓS PANDEMIA: um estudo
bibliográfico nas organizações empresariais aos impactos da covid-19

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
certificado do curso de Tecnologia em Gestão de
Recursos Humanos do Instituto Federal, Ciência,
Educação e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina
Central.

Orientadora: Prof.^a Me. Darlem Juliana Santana.

TERESINA
2024

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANDEMIA E PÓS PANDEMIA: um estudo bibliográfico nas organizações empresariais aos impactos da covid-19

Laysla Ohara Sousa Teixeira Santos¹

Darlem Juliana Santana²

RESUMO

O tema recrutamento e seleção na pandemia e pós pandemia: Um estudo nas organizações empresariais aos impactos da Covid -19 traz uma visão reflexiva, percorrendo os principais pontos de impactos das empresas e crescimento e tendo como ponto principal os desafios a serem enfrentados para continuar trilhando diante do cenário pandêmico. Este artigo tem como forma elucidar a relevância do Recrutamento e Seleção na pandemia Covid-19 e pós pandemia, fazendo alusão desde a forma como se apresenta, seu desenvolvimento, mostrando os impactos no cenário organizacional, mudanças no contexto atual e trazendo uma visão no processo de agregar pessoas. No entanto, sabe-se que tais processos na pandemia e pós pandemia trouxe como desafio a forma de como as empresas iriam caminhar nesse novo cenário. Por conseguinte, este artigo objetiva analisar o desenvolvimento desses processos organizacionais na pandemia Covid 19 e pós pandemia através de uma revisão da literatura por meio de 15 artigos que foram relevantes ao estudo. Os resultados obtidos trouxeram uma visão, onde organizações conseguiram se sobressair aos impactos da Covid, porém outras fecharam as portas. A pesquisa enfatizou os principais cenários, impactos, e não só o caminho a seguir, mas a forma como as Organizações levaram suas ações no mercado com o trabalhador, contribuindo de forma significativa.

Palavras – Chave: recrutamento e seleção; pandemia; pós-pandemia; covid -19.

ABSTRACT

The topic of recruitment and selection in the pandemic and post-pandemic: A study in business organizations on the impacts of Covid-19 brings a reflective view on the topic, discussing the main points of company impacts, challenges, growth and with the main point being the challenges to be faced so that they can continue moving forward in the face of the pandemic scenario. This article aims to elucidate the importance of Recruitment and Selection in the Covid-19 pandemic and post-pandemic, alluding to the way it presents itself; its development, showing the impacts on the organizational scenario, changes in the current context and providing insight into the process of bringing people together. However, it is known that recruitment and selection during the pandemic and post-pandemic brought a challenge to how companies would move forward in this new scenario. Therefore, this article is based on a narrative review and aims to analyze the evolution of recruitment and selection processes in organizations in the Covid 19 pandemic and post-pandemic through a review literature at 15 articles that were relevant to the topic. The results obtained through the research brought a vision, where organizations managed to stand out from the impacts of Covid, but others closed their doors. The research emphasized the topic of Recruitment and Selection, showing main scenarios, impacts, and not only the path to follow, but the way in which Organizations carried out their actions in the market with workers, contributing significantly.

Keywords: recruitment and selection; pandemic; post pandemic; covid -19.

¹ Graduanda do Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí – IFPI. Email: lhorara@hotmail.com

² Professora Mestre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI. E-mail: darlemj@ifpi.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A pandemia Covid-19 veio como desafio para as grandes Organizações Empresariais mostrando face tanto ao setor público como privado, entretanto sendo o setor privado o mais atingido. Iniciou-se 2020 permeado de perspectivas e objetivos sendo este afetado pela crise pandêmica advinda da COVID-19, associado às tensões sociais, políticas e principalmente econômicas assolando o mundo como um todo (BACKER et al., 2020). Dessa forma, as empresas tiveram que se adaptar a essa conjuntura procurando meios e estratégias que pudessem responder ao contexto do momento principalmente no campo de recursos humanos como o Recrutamento e Seleção.

Nas bibliografias analisadas pode-se observar essa experiência, o desenvolvimento, desafios e superações, para trilharem seus caminhos e buscando analisar a melhor forma de conduzir seus trabalhos. Além do mais, essas empresas se adaptaram ao cenário do momento e acabaram por implantar em seu próprio trabalho as ferramentas tecnológicas de gestão para o desempenho de suas funções. Cabe ressaltar, alguns análises no decorrer desse artigo onde temos como desafios o enfrentamento diante de cenário desconhecido. Dessa forma, este artigo apresentou como problema de pesquisa a seguinte questão: Como as organizações desenvolveram os processos de recrutamento e seleção no contexto da pandemia da Covid-19?

Em vista disso, o objetivo geral busca analisar a evolução nos processos de recrutamento e seleção nas organizações na pandemia Covid-19. E como objetivos específicos: analisar as mudanças organizacionais no contexto pós pandemia Coronavírus; explicar os processos de agregar pessoas nas organizações na transição pandemia e pós pandemia e descrever os impactos nos pós pandemia, no campo dos recursos humanos nas organizações.

O motivo pela escolha do tema deu-se através do cenário que se apresentava na época, pois surgiram questionamentos e reflexões sobre mercado de trabalho, como as empresas iriam se desenvolver naquele momento, quais possibilidades ou caminhos que os colaboradores iriam trilhar para assim não saírem prejudicados. Diante do exposto, pretende-se chegar uma conclusão sobre o tema, elucidando os principais caminhos que o Recrutamento e Seleção passou a trilhar na busca de profissionais no cenário da pandemia e pós pandemia.

Para melhor compreender o estudo deste trabalho, foi dividido em tópicos onde, na primeira sessão conceituou-se Recrutamento e Seleção falando desde o contexto histórico aos dias atuais; na segunda sessão os instrumentos básicos de recrutamento e seleção e, por fim, a discussão através da metodologia com uma discussão sobre os resultados alcançados e as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Recrutamento pode ser entendido como processo de pesquisar e captar pessoas para uma determinada função. Ou seja, segundo Flippo (2008), o recrutamento constitui método de buscar empregados, motivando-os a buscar ocupar vagas disponibilizadas pela organização.

O processo seletivo corresponde na escolha ou seleção de candidatos que se adequa ao preenchimento de uma determinada vaga de trabalho. Em meio a essa crise, as empresas passaram a fazer adaptações, de como executar o processo de recrutamento e seleção trazendo “ajustes” a esse novo cenário que surgiu. A exemplo do Grupo Hospitalar Conceição localizado no Município de Porto Alegre (RS) que dividiu a seleção em etapas de forma digital através do correio eletrônico e do portal Digital e a integração na modalidade online.

Sabe-se que para recrutar o profissional, é preciso fazer uma análise muito importante pois, a escolha pode de certa forma gerar impacto nos resultados da organização, portanto uma contratação pode gerar custos e despesas.

Dessa forma, cabe analisar se é viável ou não o recrutamento interno pois, esta modalidade tem como vantagens: menor custo direto, conhecimento prévio do candidato, estímulo do desenvolvimento na carreira, menor tempo de ambientação e o incentivo do candidato na empresa (Arellano; Rodrigues, 2017).

Aprimorando mais a identificação do profissional referente a vaga, deve-se observar também algumas questões referente ao processo como: turnover, desmotivação do colaborador e baixa produtividade, sendo impactante para o sucesso da empresa manter o processo de recrutamento bem estratégico, assegurando a assertividade e funcionando os negócios.

De acordo com Banov (2020), recentemente, o recrutamento tem se destacado em comparação com períodos precedentes, em decorrência do elevado índice de candidatos disponíveis e da inexistência de qualificação básica obrigatória a obter a vaga disponível. Isso ocorre quando a organização tem urgência em contratar candidatos, optando por usar técnicas que demanda maiores investimento, como exemplo pode-se citar: seleção externa.

Logo, o processo de recrutamento e seleção tem evoluído perpassando diferentes vivências, ladeando a historicidade, sendo concebido como primordial na cultura organizacional de determinada empresa almejando empregados possuidores de comportamento apropriado a visão e finalidade da mesma.

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: CONTEXTO HISTÓRICO.

Conceitualmente, recrutamento advém da área militar, em que se recruta e convoca o indivíduo ao alcançar determinada idade; haja vista tal processo ser entendido como método de seleção e abastecimento do quadro de pessoal em uma organização.

Por sua vez, Chiavenato (2010) pontua sobre recrutamento associando-o ao processo de comunicação pautada na divulgação de oportunidades de emprego visando atrair pessoas para a seleção devida; sendo que, nesse processo a eficácia e efetividade andam juntas buscando melhor resultado.

Neste contexto, a contratação de profissionais cada vez mais qualificados configura relevante para a organização, onde quanto mais eficiente o método de recrutamento, mais acertada será a seleção (Fleury, 2002).

Observa-se no decorrer do recrutamento significativas alterações ao longo dos tempos, como evidenciado abaixo:

Século 19 aos anos 1990 (Divulgar e esperar) – Na pré-internet, as vagas de emprego são anunciadas em veículos de mídia impressa.

Anos 1990 (Dar e receber emprego) – O anúncio de emprego e o processo de candidatura por iniciativa do próprio profissional substituem o modelo impresso.

Anos 2010 (Agregar e Conectar) – A tecnologia casa os sites que reúnem currículos de candidatos com as vagas dos sites de empregadores, racionalizando a pesquisa de emprego.

Modelo atual (encontrar e engajar) – Tecnologias com inteligência artificial promovem o processo de recrutamento e seleção e a busca de melhores talentos. Até mesmo dos que não se candidatam a nenhuma vaga (Revista Você RH – Edição 54).

Vale acrescentar que, nesse cenário, observa-se significativas transformações, principalmente no período pandêmico, onde houve um crescente emprego de instrumentos tecnológicos. Isso se justifica em decorrência da necessidade imperativa de distanciamento social, em que a digitalização organizacional foi elencada como prioridade e instrumentos online foram usados dando continuidade do processo (Almeri, 2013); isto é, as plataformas digitais, passaram a ser fundamentais para a condução de um recrutamento e seleção nas empresas.

2.2 AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No cenário brasileiro, múltiplas plataformas apresentaram significativa aceleração no procedimento de desenvolvimento de ferramentas inovadoras; nos dias atuais, alguns players de mercado (Gupy, Kenoby, Vagas, Empregare, entre outros) vem se destacando e contam com inteligência artificial para exame de compatibilidade entre características do candidato com o cargo preterido, avaliações online, conferências por vídeo, entre outros (Almeri, 2013). Para que haja melhor desempenho é necessário que o RH realize análise dos candidatos levando em consideração as competências sociais e culturais, além das habilidades de tais profissionais e a cultura própria da organização.

Alguns autores como Chiavenato (2014), veem como recrutamento e seleção processos diversos e autônomos; apresentando como função, segundo Chiavenato (2009, p.104) a divulgação de ocasiões ofertando vaga para indivíduos munidos de características peculiares almejadas pela organização. No que se refere a definição de seleção repercute como sistema comparativo, assentando-se em critérios referenciais para obter certa validade (Chiavenato, 2014, p.139); desse modo, Almeri (2013), acrescenta que o processo seletivo apresenta características como a etapa em que candidatos se interessam pela vaga publicada, ou há recrutamento pela organização, selecionados conforme critérios pré-estabelecidos e nomear o indivíduo mais apropriado para o desempenho das funções determinadas da vaga em aberto, adicionando valor à organização através de seu trabalho.

Ressalta-se que, algumas organizações adotaram a adequação na efetivação de um processo seletivo online, como no episódio da CESAR, grande centro tecnológico no cenário brasileiro, onde geralmente o processo efetiva-se primeiramente por meio de uma entrevista telefônica e em seguida por videoconferência.

No contexto de pandemia, sabe-se que são grandes os desafios e com isso pode-se elucidar que em pesquisas recentes foram encontradas dificuldades enfrentadas pelos profissionais de RH onde, pode-se citar: lidar com vários tipos de instrumentos no agendamento e condução de entrevistas, detrimento de candidatos por conflito de agendas e inaptidão referente ao acompanhamento do planejamento de elevado número de candidatos e realização de contratações mais céleres.

As empresas começaram a examinar habilidades comportamentais associadas a tarefas remotas com inteligência adaptativa, resiliência pessoal com vistas o enfrentamento de um período de incerteza e o trabalho em equipe. Em tempos de mudanças e conflitos necessário se faz maior flexibilização na realização de processos seletivos, onde a entrevista em vídeo é

imprescindível e será feita de forma estruturada uni direcionadas, em grupo ou pré-gravada que serão habituais do cotidiano no RH.

De acordo com Duarte Neto, Bandeira e Macedo (2020), o campo de Recursos Humanos vem passando por transformações com o advento da inteligência artificial, sendo seu emprego gerador de busca de empregados através de métodos de recrutamento e seleção, contribuindo para um processo célere. Com isso, Chiavenato (2010) assevera acerca do recrutamento on-line como um instrumento que pode elencar inúmeros níveis de inovação e agilidade, otimizando o processo na área de Recursos Humanos.

Por outro lado, salutar se faz compreender que o enfrentamento de desafios e alcance dos resultados esperados, diante do cenário globalizado pode ser um diferencial no mercado. Nesse cenário, a gestão de pessoas exige que seja reinventada disseminando muitos e diversos debates (Caliguri et al., 2020). Ressalta-se um novo modo de trabalhar, a cultura organizacional e o comprometimento relativo ao trabalho remoto e sua gestão (Yawson et al., 2020). O período pandêmico ainda persiste, porém, algumas alterações apresentaram-se eficientes para o campo organizacional, reduzindo gastos com o emprego na modalidade home office.

Nesta esfera, caracterizada pela globalização, competitividade e progresso tecnológico, os profissionais enfrentam desafios de atenderem eficazmente às mudanças impostas (Almeida, 2007). A flexibilidade do tempo e a maior autonomia na organização e cumprimento do trabalho são verificados como os principais benefícios atribuídos ao home office, apresentando impacto positivo na visão das pessoas (Barros; Silva, 2010; Vidal, 2020).

Já Filard, Castro e Zanini (2020) por meio de estudos realizados com empregados associados a Administração Pública, apontam entre as vantagens uma efetiva elevação da qualidade de vida, diminuição nas interrupções, crescente privacidade, oportunidade de realizar refeições em casa e tranquilidade no ambiente de trabalho. Além disso, no contexto organizacional, desencadeou vantagens relacionadas a economia no gasto com transportes, redução nos gastos com luz, água, maior produtividade e etc. Corresponde, assim, o home office ferramenta primordial e geradora de conforto, cuidado, precauções e qualidade de vida.

Por sua vez, Ferreira (2021) destaca que o home office ocasiona benefícios para seus empregados, inexistindo a necessidade de percorrer extensas distâncias para se direcionar ao trabalho, deduzindo tempo gasto bem como risco de atrasos e acidentes; além de oferecer flexibilização nos cuidados domésticos.

O home office constitui expressão inglesa que significa “escritório em casa”, direcionado a concepção de trabalhar em casa; não significando que a residência deva ser o local de trabalho, mas qualquer espaço fora da infraestrutura da empresa (Ferreira, 2021).

Válido se faz mencionar que, com a reforma trabalhista datada de meados de 2017, houve a regulamentação do home office, todavia já vinha sendo posto em prática por algumas organizações privadas. Ao longo dos últimos anos, tal modalidade veio ganhando espaço ainda em ambientes públicos devido aos benefícios ofertados, passando-se a antever condições e direitos específicos, sendo que até o momento nem definição legal tinha, pois ao empregado era garantido direitos igualitários da CLT (consolidação das leis do trabalho) também em Home Office, inexistindo adaptação na lei que abrangesse as peculiaridades desse formato.

A implementação do Home Office e a capacitação dos colaboradores para esse novo modelo de trabalho foram um dos maiores desafios da área de RH no período da pandemia, uma vez que a mudança requer uma série de treinamentos não só para utilização de ferramentas, mas também em relação a disciplina para se trabalhar em casa e manter a motivação. Tornou-se um desafio para líderes de equipes liderarem seus times a distância, mantendo engajamento e motivação, o que passou a ser também um desafio para a gestão de pessoas, por constar como sua competência o engajamento e estímulo de lideranças.

A opção por profissionais qualificados devidamente corresponde a fator essencial para o desenvolvimento bem sucedido de toda e qualquer organização, onde o processo seletivo é item garantidor desse recrutamento de profissional qualificado para o desempenho das funções de home office (Ferreira, 2015; Brenke, 2016).

Logo, o recrutamento e seleção de pessoal almejando a área digital, com vistas a ocupar determinado trabalho desenvolvido em domicílio, abrangendo a divulgação de vaga, posterior contratação, atrelado a um método através do qual se verifica o cumprimento das etapas de recrutamento e de seleção de pessoal por parte da gestão, pautada na preparação da avaliação, levando em conta caracteres profissionais que priorizem qualidade no serviço e apresentem disciplina para trabalhar em casa, haja vista que requer dedicação e esforço, sendo que a tal espaço são atribuídos atrativos que tiram a atenção do empregado (Gatti et al., 2018; Carvalho, 2015; Ferreira, 2015). Por isso a importância de um bom gestor saber, conhecer e entender o prazo, custos e etapas da seleção considerando possíveis alterações conforme as demandas da empresa.

3 METODOLOGIA

Este estudo constitui de revisão narrativa da literatura de caráter qualitativo, pois analisa e elucida dados que buscam não só compreender o tema mais, impactar de como os processos de recrutamento e seleção estão se desenvolvendo em um cenário que trouxe muitos desafios nas empresas. E têm como base a revisão da narrativa, visão ampla para discutir determinado assunto sob ponto de vista teórico ou contextual.

Neste tipo de pesquisa, examina-se questões, em seu próprio ambiente eximindo-se de manipulação proposital do pesquisador (Prodanov; Freitas, 2013) quanto a natureza da pesquisa a mesma é básica onde envolve verdades e interesses procurando gerar novos conhecimentos úteis.

Deste modo, a pesquisa foi realizada, no período compreendido em março de 2022 a agosto do corrente ano. Na qual foi realizada busca de artigos científicos, revistas, eventos de congresso, teses, assim como em livros publicados que respaldam sobre o tema onde foram consultados nas bases de dados eletrônicos do google acadêmico, CAPES periódicos.

Para consulta de artigos na base de dados eletrônicos foram utilizados como título: recrutamento e seleção na pandemia e pós – pandemia. E foram adotados como critério de inclusão artigos, revistas, sites, livros publicados entre 2019 a 2022 que falassem do tema onde foram totalizados 17 trabalhos sendo que após a análise foram utilizados apenas 15 trabalhos que serviram como base de apoio. Os demais foram excluídos visto que não contribuíram significativamente com o tema.

Como procedimentos para análise e coleta de dados foi realizado um levantamento Bibliográfico através de busca ativa dos artigos através da plataforma eletrônica, leitura seletiva (análise dos títulos e resumos das publicações) e leitura analítica (realizada em todas as partes das comunicações selecionadas).

Por fim, foi elaborado, um quadro demonstrativo colocando os assuntos que fossem pertinentes ao tema para fazer o estudo e assim construir uma base de dados para garantir a amostra da pesquisa.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS DA PESQUISA

Através do Quadro 1, é possível, visualizar os temas abordados com referência à temática Recrutamento e Seleção na pandemia e pós-pandemia, mostrando também a quantidade de trabalhos que foram selecionados, após o processo de leitura realizado nos artigos.

Quadro 1 – Temas abordados para a Revisão da Literatura

Autor (fonte, ano)	Título	Área	Objetivo	Resultado
Sousa, Passareli e Pugliesi (Revista Edufatec, 2020)	A Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção de Pessoas	Análise e desenvolvimento de Sistemas	Despontar que o sistema de inteligência artificial diminui custos financeiros e de tempo na contratação de novos funcionários aumentando a probabilidade de empresas encontrarem profissionais qualificados e que combinem com o perfil desejado e apresentar uma pro-posta de plataforma de inteligência artificial	Apresenta uma proposta de desenvolvimento de uma plataforma de Recrutamento e Seleção de funcionários utilizando a inteligência artificial
Cardoso e Sousa (Revista Ibero Americana, 2022)	Recrutamento e Seleção online e o trabalho home office nas micro e pequenas empresas na pandemia Covid-19	RH	A importância que o recrutamento e seleção online e home office trouxeram para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas trazendo grandes desafios no contexto da pandemia e pós pandemia 2019	A Relevância e Transformação antecipada que a pandemia teve nas relações do processo de recrutamento e seleção on-line e o trabalho home office na evolução tecnológica, e a importância estratégica para as pessoas que pretendem permanecer e até adentrar e no mercado empreendedor brasileiro

Viana (Laboro: Ensino de excelência, 2020)	Os Desafios do subsistema de recrutamento e seleção nas organizações em decorrência da pandemia Covid-19	Produção e Inovação Científica	O Impacto ao subsistema de recrutamento e seleção visando atender demandas do referido processo	Mostra como o Rh tem se reinventado nesse tempo de pandemia, mostrando desafios e o nível de adaptação nesse novo cenário de pandemia
Migliolli (Uniasselvi, 2018)	Processo de Recrutamento de Pessoal e tipos de Recrutamento	RH	Trazer a importância do recrutamento mostrando sua evolução desde o contexto histórico até os dias atuais	Um estudo servindo de base como exemplo em empresas que foram atingidas pela pandemia
Macedo (UFSC, 2020)	Home Office e as estratégias da Gestão de Pessoas na Pandemia	RH	Analisar os impactos na área de RH frente a adoção compulsória na modalidade Home Office provocada pela pandemia Covid -19	Uma amostra específica de gestores e empresas que se tem como base de interpretação dados coletados, buscando verificar as novas estratégias, desafios, práticas e modernas evoluções na gestão de pessoas
Oliveira e Andrade (Uniacademia, 2021)	Processo Seletivo online: reflexões preliminares no contexto da pandemia Covid-19	Recrutamento e seleção	Breve estudo sobre recrutamento online durante a pandemia visando uma reflexão sobre a aplicação de recursos tecnológicos	As perspectivas, vantagens e desvantagens que os profissionais de RH enfrentam na empresa
Pipino (ETCEC, 2021)	Recrutamento e Seleção: desafios para as empresas na pandemia covid -19	Recrutamento e Seleção	Identificar desafios aos setores de r e s das empresas durante a pandemia	Dificuldade dos trabalhadores em teletrabalho e relacionado as relações humanas no trabalho. E a inclusão de outras tecnologias no contexto setor recrutamento e seleção
Flôres, Otharan e Puper (SBAP, 2021)	Implantação de Processos Digitais para a contratação de profissionais em meio a pandemia	Recrutamento e seleção	Apresenta a experiência do setor de Recrutamento e Seleção do Grupo	As ações implementadas trouxeram reorganização, agilidade e

	por Covid-19 em um Hospital Público		Hospitalar Conceição (GHC) que, para atender as necessidades de contratação de profissionais durante o surgimento da pandemia covid-19	eficiência ao processo que envolve o pessoal da GHC
Mota e Cordeiro (Laboro, 2020)	A adaptação do subsistema de r & s nas empresas diante da pandemia da covid -19	Recrutamento e Seleção	Implantação e Implementação de organismos para adaptação do subsistema de r & s nas empresas	Os profissionais de rh estão se adaptando a realidade imposta e usando modos para preencher seu quadro de funcionários, obtendo ganhos acessórios
Leite e Teixeira (Conbrepo, 2020)	Processo de Recrutamento para trabalho em Home Office: um estudo de caso na empresa Argo	Recrutamento	Identificar desafios aos setores de r e s das empresas durante a pandemia	Dificuldade dos trabalhadores em não só apenas ao teletrabalho, e relacionado as relações humanas no trabalho e a inclusão de outras tecnologias no contexto setor recrutamento e seleção
Neto, Júnior e Ceolin (Revista Interfaces, 2022)	Estudo dos principais desafios enfrentados pela gestão empresarial durante a pandemia da Covid – 19	Gestão Empresarial	Apresentar os principais desafios enfrentados pelos gestores durante a pandemia	Apresentar os desafios enfrentados pelos gestores tanto na área de r & s como a operacionalização remota sendo de forma intempestiva, não só isso, mas também trouxe queda na arrecadação onde muitas empresas fecharam
Cesar e Neves (Revista Valore, 2020)	Atuação da gestão de Pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura	Gestão de pessoas.	Contribuições para direcionar a área de gestão de pessoas	Sugestão de novas práticas de gestão de pessoas no cenário pós pandêmico de forma empírica

	organizacional como caminho			
Prodanov (Feevale, 2013)	Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico	Pesquisa Qualitativa e quantitativa	Principais diferenças entre Pesquisa Quantitativa e Qualitativa	Conclusão sobre o conceito de pesquisa qualitativa e quantitativa
Santos e Pereira (Rumo, 2022)	Estratégias de R&S em um cenário pós pandemia	Recrutamento e seleção	Enfatizar o conceito de recrutamento e seleção mostrando sua importância quando enfatizar os impactos da covid – 19 nesses processos	Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção conseguiu enfrentar de forma positiva as barreiras e as dificuldades enfrentadas

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA

De acordo com o quadro 1, é possível fazer uma análise direcionada com relação ao tema recrutamento e seleção na pandemia onde são apresentados temas com propostas de desafios que o recrutamento e seleção apresenta no decorrer da pandemia e pós pandemia, com isso têm-se que o artigo de Pipino (2021) trouxe como resultado por categorias divididas como: 1 – Problema relativos ao processo de trabalho (exemplo: Dificuldade de conseguir pessoas para trabalho remoto (Leite et al., 2020); 2 – Adaptabilidade: adaptação ao teletrabalho (Antunes, 2020) e 3 – Dificuldade da gestão do Gestor sustentar o comprometimento profissional, como também sua motivação (...) atrelado a organização e gestão do tempo para manutenção da produtividade (César; Neves, 2020).

Já Dias e Neves (2024) contrapõe falando que o processo de seleção online é ágil, expande busca por profissionais qualificados utilizando determinados canais como LinkedIn. O que pode acontecer de fato é que muitas vezes o profissional de RH não está dotado de capacitação necessária podendo surgir um empecilho para aproveitamento dos benefícios da tecnologia, ou seja, saber trabalhar com ela. Garantir a habilitação e a atualização profissional representa uma aquisição que a empresa deve assegurar, uma vez que o capital humano constitui bem de maior valor para a organização (Souza; Santos, 2016).

Sobre o contexto pós pandêmico emergem sugestões acadêmicas voltadas a utilização de estratégias de valor para se fazer gestão, ou seja, desenvolver comportamento dos Líderes para que haja conexão com a equipe, enfoque em uma gestão virtual, framework (antecipação

ou definição, formulação – estratégias, acumulação - decisões e operação - monitoramento) (Yawson et al., 2020).

Isso pode de certa forma gerar um equilíbrio entre vida profissional e pessoal e ao contexto virtual presente, pois trilha um caminho a ser percorrido pela gestão de pessoas. Com relação, ao recrutamento e seleção online a revista interfaces mostra que foi desafiador e que muitas empresas aderiram essa modalidade principalmente na parte de entrevistar e avaliar sendo 100%. Como também em outras áreas: atividades operacionais, financeiros, sustentabilidade e saúde ocupacional. De um modo geral, mesmo as empresas sofrendo grande impacto para se manter, algumas de serviços essenciais sofreram menor migrando para Delivery.

É importante destacar que o processo seletivo online emergiu do progresso tecnológico, decorrente da informatização institucional tornando-se essencial devido ao cenário pandêmico. A Pesquisa de Oliveira e Andrade (2021) semelhante a Souza e Santos (2016) foca a importância da flexibilização de horários, contudo de modo negativo voltado a falta da capacitação de preparação de profissionais de RH para novo modo seletivo que se manifesta como um procedimento fundamental para as Organizações.

Já os estudos de Santos e Pereira (2022) elucidam que o processo seletivo online por vídeo conferência trouxe uma proximidade permeado pelo afastamento social, oportunizando as empresas continuarem contratar de maneira eficiente através de programas Microsoft Teams, Google Meet entre outros possibilitando a entrevista em tempo real podendo se assemelhar a uma entrevista presencial.

Nisso a Gestão de Pessoas teve que se reinventar onde houve discussões acerca da temática; trazendo uma visão onde por um lado as empresas puderam não só experimentar, mas, acabar adquirindo métodos que veio para ficar de forma eficaz nas Organizações.

Com efeito, a partir dos 15 trabalhos elencados, é possível retirar algumas visões sobre os temas discutidos e focado pelos autores da pesquisa considerando com o tema recrutamento e seleção na pandemia e pós pandemia.

Visando, responder os objetivos elencados na pesquisa pode-se compreender que: Passarelli e Pugliesi (2020) traz como referência respondendo ao objetivo analisar a evolução nos processos de recrutamento e seleção nas organizações na pandemia Covid, através das Ferramentas da IA como a solides, através de testes comportamentais, recrutamento inteligente onde, auxilia reduzindo os custos financeiros, tempo, além de remover a gestão baseado em planilhas, e-mails.

Mostra também inteligência emocional, capacidade de liderança e outras características do candidato. A skeel é uma outra plataforma de cunho gratuita onde o candidato, pode criar conexões através da sua interface simples onde é possível se candidatar a diversas vagas, acompanhar o processo seletivo e obter feedbacks contínuos.

Outro ponto a se analisar foi o dados relatado da pesquisa pelo Great place to work (2022) para entender as tendências de gestão de pessoas em 2022, 59% dos líderes de recursos humanos apontam a adoção de novas políticas de trabalho como o maior desafio enfrentado na pandemia, seguido por manter uma boa comunicação interna (49,2%) e desenvolvimento de lideranças (39,8%).

Além disso, outros desafios foram apontados na pesquisa como manutenção e disseminação da cultura organizacional, contratação de profissionais com qualificação, experiência, turnover, criação de benefícios voltados para a saúde mental, transformação digital e digitalização de processos e ferramentas de RH, entre outros.

Com relação ao segundo objetivo da pesquisa: Explicar os processos de agregar pessoas nas organizações na transição pandemia e pós pandemia pode-se colocar que é importante selecionar o candidato que cumpra os requisitos do cargo e demanda da empresa.

Um exemplo disso é sobre a empresa ARGO Contabilidade, que teve de buscar novas maneiras de fazer um recrutamento, pois com a pandemia viu-se impossibilitada de realizar entrevistas presenciais e teve de buscar novas tecnologias e encontrou o modelo home office que teve de fazer uma nova readaptação para traçar novas metodologias traçar atos veloz.

A empresa teve dificuldades, pois não estava apta devido ao cenário do momento com isso encontraram vários obstáculos para resolver, o intermédio da tecnologia leva à perda de fatores importantes no processo de seleção, como o teste de personalidade e a observação da motivação do comportamento da equipe. Em segundo lugar, como a seleção é feita virtualmente, esse método atrai mais candidatos camaleões, e os entrevistadores podem não ser capazes de reconhecer comportamentos que relatam tais características.

Assim, vislumbra-se que o processo de recrutamento e seleção não tem foco apenas na busca por colaboradores que executem uma função específica dentro da organização, mas que ocupe dentro dela funções incertas, pois só assim o colaborador terá diversas possibilidades de sucesso dentro da mesma.

Daí a importância da escolha por parte da organização de um método eficiente para que o recrutamento se realize, pois se esse processo for malconduzido trará prejuízos, e esses prejuízos podem se traduzir em: alto índice de rotatividade de pessoal, aumento dos custos de recrutamento e treinamento, ambiente de trabalho desmotivador e uma equipe insatisfeita. (ÁVILLA E STECCA, 2015)

E por fim com relação ao terceiro objetivo: Descrever os impactos nos pós pandemia no campo, dos recursos humanos nas organizações. Pode-se colocar a gestão de pessoas pois, há aqui uma alteração de significado de trabalho, há propostas acadêmicas que sugerem às empresas utilizar estratégias de valor para se fazer gestão, desenvolver o comportamento empático dos líderes para que expondo sua vulnerabilidade haja mais alinhamento e conexão com a equipe pressupondo uma transformação cultural, focar em uma gestão de aprendizado virtual para a nova realidade de contato social e profissional pela internet e, uma gestão de liderança visionária que vai trazer novas ideias para a nova realidade.

Tudo isso, como iniciativa da alta gestão e tendo como resultado o comprometimento organizacional dos funcionários e a excelência (CHOWDHURY, 2020). Dessa forma, a Gestão de pessoas precisa firmar seu posicionamento e estratégia de ação.

BISSO (2020) coloca que também alerta sobre a necessidade dessa mudança da gestão do comando e controle para uma gestão que se reinventa a todo momento diante do contexto, que questiona modelos, colocando a Gestão de Pessoas como contribuinte direta para a sustentabilidade do negócio, gerando valor ao cliente interno e externo. É apresentar uma gestão que tenha resultados positivos.

Embora, a amostra da pesquisa seja pequena, percebe-se que é um tema construtivo, novo e que ainda pode ocorrer discussões no meio das Organizações de forma a saber em que sentido o recrutamento e seleção online têm evoluído, se têm mostrado bom desempenho e até mesmo se têm sido essenciais nas empresas.

Conforme o tema discorrido, os autores expõem que o recrutamento e a seleção online fazem parte da empresa e que atualmente também têm expandido no mercado através das ferramentas de gestão de software de RH como a inteligência Artificial e outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre o tema, trouxe uma visão onde, as empresas têm-se reinventado e se adaptado ao novo cenário embora, que ainda de forma construtiva, é perceptível a evolução no processo de agregar pessoas. No entanto empresas, mesmo com grandes desafios tem procurado a se adaptar a esta nova modalidade e que é possível sim executar uma bem sucedida seleção através das novas formas de ferramentas da tecnologia.

Nesse sentido, foi citado alguns exemplos de empresas que tiveram êxito mostrando seu desenvolvimento, contribuições e finalizações e além do mais, estas incluíram em seus novos processos seletivos contribuindo para o crescimento corporativo da empresa.

É perceptível que ainda também a gestão de pessoas precisa a cada momento refletir, construir e analisar os processos, visto que eles são diferentes, pois cada candidato possui um perfil. Por isso, a modalidade online veio para ficar e mostrar que é possível fazer parte do RH da empresa, pois traz uma visão ampla e versátil sem precisar ser somente presencialmente.

Contudo ainda, o tema Recrutamento e Seleção é um assunto a se discorrido visto que ainda perpassa, por cenários no mundo tecnológico, e vêm se mostrando de forma significativa no crescimento das Organizações. É uma área desafiadora e ampla pois ela mostra, que o mercado é dinâmico e pode ser sucinto a mudanças, seja em qualquer setor.

As empresas atualmente, têm-se mostrado que é possível fortalecer um RH com as ferramentas que a Inteligência Artificial têm trazido na prática e a mesma veio para fazer parte e confirmar que é possível ir além do presencial, pode-se falar de treinamentos, desenvolvimento, pelas plataformas onde o recrutador pode estar em qualquer lugar e ali está com o candidato frente a frente pelas telas de computadores ou telefone celulares, vendo e analisando o perfil do candidato se o mesmo têm habilidade para se candidatar a vaga.

Sabe-se que a área de Recrutamento e Seleção, passou por várias transformações no decorrer do seu contexto histórico desde o século XVIII, até os dias atuais, em decorrência da IA. Foi um grande salto e crescimento que trouxe notoriedade nas Organizações e que de certa forma, teve seus desafios e dificuldades. um fato disso foi a relação de como os colaboradores iriam dar continuidade na execução de seus trabalhos, pois o cenário do momento foi de incerteza, perdas, desafios e superação.

Nesse Contexto, a Gestão de Pessoas, trouxe espaços para discussões, caminhos a serem trilhados, alternativas onde a busca por respostas foi primordial para solucionar as situações desde no início, meio e fim como socialização, saúde mental, metas, comprometimento e a cultura organizacional.

Aqui temos um ponto a ser elencado, onde o colaborador vê-se com sentimento de pertença, afetividade, atenção e acolhimento. Alguns exemplos são o simples envio de uma caneta para a casa, lanche para a casa dos funcionários em algum momento de reunião, o envio de folders virtuais com palavras motivacionais para o dia, seguindo as cores e emblemas da empresa, entre outros, isso no formato home office.

Isso mostra o quanto a empresa deve analisar por ângulos, detalhes, pois assim firma-se uma base mais sólida e que serve de essência para os valores, crenças e artefatos, trará subsídios em termos de alterações e flexibilizações em políticas de remuneração, de QVT, de liderança, para apresentar novos instrumentos de ligação aos indivíduos que possuem forte comprometimento instrumental com a empresa.

No que se refere a limitação do estudo está relacionada com a falta de estudos com o mesmo objetivo e com a mesma população alvo, sendo que seu caráter exploratório limitou fortemente em termos de revisão de literatura e de comparação de resultados com outros estudos realizados.

Além disso, a partir da divulgação dos resultados da pesquisa, espera-se que este estudo possa contribuir para o aprofundamento dos conhecimentos acerca da temática e, principalmente, possa despertar o interesse para o desenvolvimento de novos estudos, haja vista que se trata de uma problemática bastante complexa

Por fim, este artigo, trouxe um leque de caminhos onde as empresas puderam mostrar sua trajetória através de uma práxis que vai além de uma reflexão, mas uma trajetória a ser seguida.

REFERENCIAS

ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; PAULA, D. S. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**, v. 4, n. 8, jul./dez.2013.

ALMEIDA, A. J. Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. **Sísifo: Revista de Ciências Da Educação**, n.2, p.51-58, 2007.

ANTUNES, A. **As Competências na consultoria de recursos humanos: Desafios da era digital**. 21 dez./2020. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/17646>. Acesso em: 08 abr/2024.

ARELLANO, E. B.; RODRIGUES, M. Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras. In: ARELLANO, E. B.; CESAR, A. M.(org.). **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. São Paulo: Elsevier, 2017.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana De Estratégia**, v.19, n.4, p.1–10, 2020.

BANOV, M.R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2020.

BARROS, A. de M.; SILVA, J. R. G. da S. Percepções Dos Indivíduos Sobre As Consequências Do Teletrabalho Na Configuração Home-Office: Estudo De Caso Na Shell Brasil. **Adernos Ebape. Br**, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010.

BRENKE, K. Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. **DIW-Wochenbericht**, v. 83, n. 5, p. 95-105, 2016.

CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERMMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697–713, junho de 2020.

CARVALHO, I.M.V. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; CEOLIN, A. C.; NETO, H. Q. Estudo dos principais desafios enfrentados pela gestão empresarial durante a pandemia da covid-19. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas E Tecnologia**, 10(2), 1353–1360, 2022.

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

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

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

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

DIAS, L.; NEVES, L. **Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho**. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656> Acesso em: 04 abr.2024.

DUARTE NETO, A.; BANDEIRA, P.S.R.S.; MACÊDO, M.E.C. Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, v.14, n.50, p.964-974, Maio/2020.

FERREIRA, A. I.; MARTINEZ, L. F.; NUNES, F. G.; DUARTE, H. **GRH para gestores**. São Paulo: RH Editora, 2015.

FERREIRA, E. **Desafios Do Home Office Na Pandemia: Construindo Estratégias Para A Efetivação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis (SC), 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do serpro e da receita federal. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 25 abril/2024.

FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLIPPO, E.P. **Principles of personnel management**. New York, MacGraw – Hill, 2008.

FLÔRES, S.F.; OTHARAN, M.M.R.; PURPER, C.P.; ARSEGO, L.R.; IGUINI, R.E. Implantação de processos digitais para a contratação de profissionais em meio à pandemia por covid-19 em um hospital público. **VIII Encontro Brasileiro De Administração Pública**, Brasília/DF (virtual), 3 a 5 de novembro de 2021.

GATTI, D. et al. Home Office: Vantagens, Desvantagens E Desafios Para Empresas E Funcionários. **Revista de Administração do Unifatea**, v. 16, n. 16, p. 7-273, jan./jun., 2018.

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

MACEDO, Y. M.; ORNELLAS, J. L.; BOMFIM, H. F. COVID – 19 NO BRASIL: o que se espera para população subalternizada?. **Revista Encantar**, v. 2, p. 01-10, 1 jan. 2020. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/encantar/article/view/8189>. Acesso em: 02 Março/2024.

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

MOTA, A.; CORDEIRO, R. A Adaptação do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Empresas Diante da Pandemia da Covid-19. **Revista Laboro**, 10 de agosto de 2020.

OLIVEIRA, N.F.; ANDRADE, V.L.P. Processos seletivos on-line: reflexões preliminares no contexto da pandemia da covid-19. **Cadernos De Psicologia**, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 379-397, jan./jun. 2021.

PIPINO, M. **Os desafios para as empresas na pandemia Covid -19**. São Paulo: ETEC Bebedouro, 2021.

PRODANOV, C.C. FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUBIN, E.J.; BADEN, J.R.; MORRISSEY, S.; CAMPION, E.W. Revistas médicas e o surto de 2019-nCoV. **N. Engl. J. Med.** , n.382, p.866, 2020.

SOUSA, D.M.M.; PASSARELLI, S.E.; PUGLIESI, J.B. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, Franca, v.2 n.1, p. 1-19, jan. /jun. 2020.

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

VIANA, R.M.; ALMEIDA, B. Os Desafios do Subistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19. **Laboro: Ensino de excelência**, Faculdade Laboro, Brasília, jun./2020.

VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: Como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-licoeseque-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/>. Acessado em: 03 abr./2024.

VOCÊ RH. São Paulo, edição 54, fevereiro de 2018.

YAWSON, R. Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. **Human Resource Development International**, v.23, n.4, p.406- 417, 2020.