



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - CAMPUS ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS (CCEA)
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GISELE DA SILVA NASCIMENTO

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PERÍODO PANDÊMICO:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

**PATOS - PB
2022**

GISELE DA SILVA NASCIMENTO

**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PERÍODO PANDÊMICO:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus VII da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Cinthia Moura Frade.

**PATOS - PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N244p Nascimento, Gisele da Silva.
Os processos de recrutamento e seleção no período pandêmico [manuscrito] : uma revisão integrativa de literatura / Gisele da Silva Nascimento. - 2022.
18 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação : Profa. Ma. Cinthia Moura Frade ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento de pessoas. 3. Seleção de pessoas. 4. Pandemia da Covid-19. I. Título
21. ed. CDD 658.3

GISELE DA SILVA NASCIMENTO

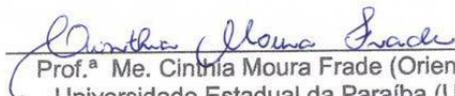
**OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PERÍODO
PANDÊMICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

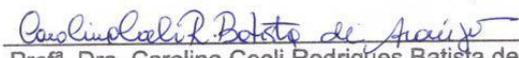
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração do Campus VII da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

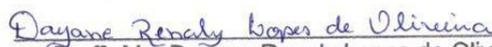
Orientadora: Prof. Cinthia Moura Frade.

Aprovada em: 30/11/2022.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Me. Cinthia Moura Frade (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a. Dra. Carolina Coeli Rodrigues Batista de Araújo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a. Me. Dayane Renaly Lopes de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus por todos os dias estar à frente das minhas escolhas e nunca me desamparar. Ao meu pai, Iordilson José do Nascimento que por meio a várias dificuldades nunca deixou faltar nada para meu irmão, minha mãe e eu, sempre incentivou a nossa educação e nos apoiou em cada decisão.

A minha mãe, Maria de Jesus da Silva Nascimento, que me motiva cada dia a não desistir e a alcançar meus sonhos. Agradeço ao meu irmão, Vinícius da Silva Nascimento, que além de irmão e amigo, é também meu companheiro de turma, sempre sendo base um do outro indo além da falha, não deixando ninguém desistir.

À minha chefe, Mylena dos Santos Costa, além de empreendedora e enfermeira, é um exemplo e inspiração de pessoa que vou levar pelo resto da minha vida, é um exemplo de profissional que me inspiro em se tornar.

Agradeço a Deus por ter colocado a professora Cinthia Moura Frade como minha orientadora, boa parte do que aprendi foi graças a ela, é uma pessoa de coração enorme e uma inteligência grandiosa, agradeço muito pela sua paciência e por ter me aceitado como orientanda, professora.

Por fim, agradeço a Carolayne da Silva Mesquita, que veio me acompanhando em todas as escolhas que fiz, uma pessoa que faz parte da minha vida e que está na minha vida nos piores e melhores momentos, apesar de tudo não me deixou desistir, a pessoa que me motiva desde que entrou na minha vida.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Gestão de pessoas	8
2.1.1 Recrutamento de pessoas	8
2.1.2 Seleção de pessoas	10
2.3 Principais impactos causados nas empresas pela pandemia da COVID-19	11
3 METODOLOGIA	12
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
REFERÊNCIAS	17

OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PERÍODO PANDÊMICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

Gisele da Silva Nascimento¹

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral identificar de que forma as empresas vêm desempenhando os processos de recrutamento e seleção tendo em vista o cenário vivido no contexto da pandemia da Covid-19. No que se refere à metodologia deste estudo, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, realizada por meio de uma revisão integrativa de literatura nas bases de dados *Lilacs* e *Scielo*, considerando o período de março de 2020 a novembro de 2022. De modo geral, as pesquisas selecionadas evidenciaram que, no contexto de pandemia, muitas organizações optaram pelo recrutamento online, seja por meio de mídias sociais, seja por redes sociais, *LinkedIn*, entre outros, para contratação de colaboradores. Os achados demonstraram, ainda, que o recrutamento e a seleção vêm ganhando espaço nas redes sociais, permitindo que facilite para o recrutador a realização de entrevistas assíncronas, por meio de formulários, questionários automáticos e/ou gravação de vídeos. Como reflexões finais, é importante chamar a atenção do mercado de recursos humanos para o cuidado com a utilização das redes sociais, uma vez que as mesmas têm sido observadas pelas empresas nos processos de recrutamento e seleção e tem influenciado no resultado da escolha do candidato para a vaga ofertada.

Palavras-Chave: Recrutamento. Seleção. Pandemia. Covid-19.

ABSTRACT

The present study had the general objective of identifying how companies have been carrying out the recruitment and selection processes in view of the scenario experienced in the context of the Covid-19 pandemic. With regard to the methodology of this study, it is a bibliographical research, with a qualitative approach, carried out through an integrative literature review in the *Lilacs* and *Scielo* databases during the period from March 2020 to November 2022. In general, the selected surveys showed that, in the context of the pandemic, many organizations opted for online recruitment, whether through social media, social networks, *LinkedIn*, among others, to hire employees. The findings also showed that recruitment and selection has been gaining ground on social networks, making it easier for the recruiter to carry out asynchronous interviews, through forms, automatic questionnaires and/or video recording. As final considerations, it is important to draw the attention of the human resources market to caution with the use of social networks, since they have been observed by companies in the recruitment and selection processes and have influenced the outcome of the candidate's choice for the vacancy offered.

Keywords: Recruitment. Selection. Pandemic. Covid-19.

¹ Aluna do curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.
E-mail: gisele.nascimento@aluno.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O início do atual surto de Coronavírus (SARS-CoV-2) foi descoberto em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan na China, e somente em março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou pandemia do vírus Covid-19, chamando a atenção da comunidade científica para o campo da saúde global. Após o aparecimento do novo coronavírus (SARS-CoV-2), foram necessárias as medidas emergenciais, com isso, as instruções de isolamento social tornaram-se obrigatórias no Brasil, a partir de março de 2020. (CHATE, 2020)

Para além da saúde, a pandemia causou e vem causando prejuízos na economia, nos negócios e em outras dimensões da sociedade, contudo, algumas empresas se mantiveram otimistas em relação à contratação de novos colaboradores, visando o início de uma retomada no mercado no final da pandemia.

Segundo os resultados de uma pesquisa desenvolvida por meio da consultoria PwC Brasil, no período entre outubro de 2020 e março de 2021, com o apoio de um total de 62 companhias de diversos setores no Brasil, foi possível evidenciar que: “as contratações aumentaram em 30%, com destaque para os setores do agronegócio e tecnologia”, e “68% adotaram o modelo híbrido”, “27% reduziram a jornada e 16% adotaram corte de salários”, assim, é possível ter maior compreensão de que passou a ser determinado, além de outras medidas, lideranças mais flexíveis, bem como, capacidade maior de aprendizado (SARAIVA, 2022).

Nessa perspectiva, cabe sinalizar que a contratação de colaboradores é norteadada pelo desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas que se referem as etapas de recrutamento e seleção, as quais devem ser planejadas e executadas de forma pertinente, a fim de que corroborem a inserção de capital humano com competências para direcionar à organização para o alcance de melhores resultados.

Silva e Valdevino (2020) reforçam essa discussão ao destacarem que a tarefa dos processos de recrutamento e seleção é encontrar profissionais que tenham competência para ocupar o cargo designado na organização. Assim, os autores chamam a atenção para a importância de escolher o profissional certo e que melhor se encaixe na vaga disponibilizada, pois a escolha acertada faz o diferencial e contribui na busca por cumprir objetivos e metas organizacionais.

Assim, vale ressaltar que, no cenário de pandemia do COVID-19, a gestão de pessoas sofreu impactos, evidenciados pelo *home office* e, em específico, mudanças nos processos de recrutamento e seleção. Contudo, adaptar a empresa a esta nova realidade (em virtude da priorização por métodos de recrutamento e seleção *online*) foi um obstáculo enfrentado por muitas. Em vista disso, o presente estudo pretende responder o seguinte questionamento: **Como as empresas vêm desempenhando os processos de recrutamento e seleção no contexto de Pandemia Covid-19?**

Para tanto, o objetivo geral foi identificar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, de que forma as empresas vêm desempenhando os processos de recrutamento e seleção no contexto da Pandemia da Covid-19. E como objetivos específicos: (1) identificar os principais impactos causados nas empresas, a partir do contexto da pandemia Covid-19; (2) conhecer os métodos utilizados pelas empresas para recrutar candidatos no período de pandemia e; (3) investigar as técnicas de seleção de pessoas utilizadas no cenário pandêmico.

Por fim, a escolha do presente estudo justifica-se pela necessidade de se apresentar as formas de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas no contexto em análise, bem como conhecer as políticas e estratégias e, sobretudo, a

assimilação de novas práticas no processo de recrutamento e seleção das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para desempenhar funções de gestão relacionadas a "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho. (DUTRA, 2009)

Diante disso, Gil (2009) complementa que a gestão de recursos humanos é uma função de gestão dedicada a adquirir, treinar, avaliar e recompensar os funcionários. Sabe-se ainda que, todos os gerentes são gerentes de pessoas em certo sentido porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevista, seleção e treinamento.

Já para Knapik (2008), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de decisões de emprego que afetam o desempenho de funcionários e organizações. Também pode-se dizer que é uma função em uma organização que lida com pessoal, treinamento, desenvolvimento, motivação e retenção de funcionários.

Por muitos anos, acreditou-se que o obstáculo que impedia o desenvolvimento industrial era o capital. Esta era uma crença generalizada. No entanto, o maior obstáculo à produção é a incapacidade da empresa de recrutar e reter uma boa força de trabalho. Um projeto baseado em boas ideias, energia e entusiasmo não ficou inacabado por falta de fundos, e sim por falta de intelecto. Há indústrias que cresceram e cujo crescimento parou parcialmente ou se tornou difícil porque não conseguiu manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Esta é a paisagem do futuro (GIL, 2009).

As pessoas são o ativo mais importante de uma organização. Portanto, as organizações precisam tornar seus funcionários mais conscientes e atentos a eles. Organizações bem-sucedidas entendem que só podem crescer, desenvolver e manter a continuidade se puderem otimizar o retorno do investimento para todos os parceiros, especialmente os funcionários. Quando uma organização é verdadeiramente centrada nas pessoas, sua filosofia global e cultura organizacional começam a refletir essa crença.

Dutra (2009) complementa ainda que, as pessoas podem melhorar ou limitar os pontos fortes e fracos de uma organização, dependendo de como são tratadas. Deste modo, para atingir os objetivos da gestão de pessoas, é necessário que os gestores considerem as pessoas como elementos-chave da eficácia organizacional.

2.1.1 Recrutamento de pessoas

De acordo com Aguiar, Raupp e Macedo (2019) o recrutamento é a forma que a empresa visa atrair os candidatos. É, basicamente, divulgar para o setor de recursos humanos que precisa preencher uma vaga, por meio de sites, jornais, revistas e etc. (ESBEGUE *et al.*, 2019).

Conforme Berg (2019), de início é feito um recolhimento dos currículos dos candidatos para preencher a vaga disponibilizada, podendo ser enviada por email, rede social, site da empresa ou feita entrega presencial diretamente no local, e assim em seguida que o setor de recursos humanos faz a análise desses candidatos escolhendo o que se encaixa com precisão nos requisitos da empresa. Existem três

etapas a serem seguidas para que seja feito um recrutamento com êxito: A pesquisa interna, a pesquisa externa e as técnicas de recrutamento.

Em se tratando da pesquisa interna, Berg (2019) destaca que é de suma importância verificar se realmente a empresa necessita de um novo empregado para aquela determinada função, e analisar se essa possível contratação vai ou não beneficiar a empresa futuramente. Por isso faz-se essa pesquisa para analisar tudo o que pode ser feito para poder seguir para pesquisa externa.

Já em relação à pesquisa externa, considera-se esta como sendo uma pesquisa feita no mercado de recursos humanos para que eles tenham um segmento. Essa pesquisa funciona para decidir onde o RH (recursos humanos) vai divulgar a vaga para atrair os candidatos certos ou os que podem ter mais interesse na vaga que precisa ser preenchida, e assim eles decidem se a divulgação vai ser por jornais, revistas, redes sociais ou sites (BERG, 2019).

Sendo assim, de acordo com Souza e Sousa (2022) o recrutamento interno consiste na exibição de vagas e procura de mão-de-obra dentro da própria companhia, considerando apenas os empregados que nela trabalham e que podem vir a ser aproveitados em outras vagas (novas ou antigas). Esta exposição pode ser feita através de anúncios em locais de grande movimento de empregados como refeitório, corredores, etc. Mas também pode ser feita através de e-mails, jornais eletrônicos de circulação interna e comunicados formais.

Em se tratando do recrutamento externo, Souza e Sousa (2022) afirma que o mesmo incide na exposição de vagas acessíveis de forma externa à companhia, ou seja, ela aponta apenas os empregados de outras companhias ou que fiquem desempregados, desconsiderando seus próprios empregados. Esta modalidade, é a mais usada pelas empresas, é usado diferentes meios de exposição de vagas, como: contrato de consultorias em RH, anúncios em universidades, avisos em jornais, revistas etc, e até mesmo o arquivo de currículos da companhia, abastecido por outros métodos seletivos.

O recrutamento direto, por sua vez, é feito pela organização sendo ela mesma que recorre ao mercado. Em seguida, a crítica da continuação do anúncio para o preenchimento do cargo, resultando na escolha dos meios de diálogos por meio das publicações, passará a ser colocado em prática. Contudo, observa-se que esta alternativa está pendente do público ao qual se deseja recrutar (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2018).

Relacionado ao recrutamento indireto, pode-se dizer segundo entendimento de Souza e Sousa (2022) este tipo, se apresenta como sendo impróprio, discute-se por um molde de gestores ou até mesmo a partir do momento em que a companhia não tem recursos adequados com intuito de concretizar o recrutamento e seleção ou até mesmo quando deseja distanciar-se do método, a companhia tem de sugerir ou indicar pela relação com empresas particularizadas.

No que se refere ao recrutamento misto, consta-se assinalar que, este aprecia as modalidades esclarecidas acima: o recrutamento interno e externo. Consiste em uma modalidade em que a companhia contratada vai à procura de candidatos às vagas acessíveis dentro e fora da companhia, combinando os formatos de divulgação de vagas e apreensão dos candidatos (SOUZA; SOUSA, 2022).

Levando em consideração o recrutamento on-line, Almeri, Martins e Paula (2018) assinala que, o recrutamento on-line, ou recrutamento eletrônico, consiste em denominações que simulam um dos mais atuais, úteis e dinâmicos aproveitamentos das tecnologias de dados no comando da gestão de pessoas. O recrutamento

on-line é determinado como o processo de recrutamento realizado via eletrônico, por meio da Internet.

Portanto, o processo de recrutamento começa a funcionar assim que os primeiros currículos chegam para o RH (recursos humanos), seja ele por site da empresa, seja por e-mail do setor responsável, seja por redes sociais, seja, ainda, por meio de uma entrega pessoalmente. O responsável analisa o currículo e decide se o candidato se encaixa no perfil que a empresa precisa (SILVA; SILVA, 2019)

2.1.2 Seleção de pessoas

Silva e Valdevino (2020) destacam que após a finalização da etapa de recrutamento, ocorre o processo de seleção, em que o setor de recursos humanos ou o setor responsável irá analisar entre os que passaram na fase de recrutamento, qual indivíduo que melhor se adequa ao cargo. Enquanto o recrutamento faz sua parte divulgando e captando pessoas para preencher o cargo existente, o processo de seleção procura encontrar qual dos candidatos se enquadra no cargo.

Almeri, Martins e Paula (2018) reforçam os argumentos acima, ao evidenciar que a seleção é a escolha do candidato que mais se adequa ao perfil que a empresa necessita, entre todos os recrutados. De acordo com Berg (2019), o processo seletivo baseia-se em colher dados e informações sobre o candidato e, com essas informações, seria possível realizar uma triagem dos candidatos.

Para que a seleção seja feita com eficácia, é preciso representá-la como uma comparação, pois se de um lado temos o cargo a ser preenchido, do outro temos candidatos qualificados e diferentes entre si, disputando o mesmo cargo. Com isso a seleção passa a ser um processo de comparação e decisão. (BERG, 2019).

Se o perfil do cargo for maior que as características apresentadas pelo candidato ele não é contratado, se o perfil do cargo e o perfil do candidato forem iguais, ele é contratado (BERG, 2019). Essa comparação é feita, conforme o autor, para que se possa verificar as qualificações do candidato e permitir a decisão se ele será aceito ou não.

Com o propósito de que alcance uma maior probabilidade de exatidão na seleção, algumas ferramentas básicas são utilizadas, fazendo com que a seleção alcance os resultados esperados e algumas dessas ferramentas são, por meio de entrevista, redes sociais, softwares de análise comportamental, provas de conhecimento, dinâmicas de grupo, teste psicológico, entre outros (SILVA; VALDEVINO, 2020).

Por meio de entrevista, o responsável pelo recrutamento irá fazer diversas perguntas para avaliar o comportamento do candidato, ou seja, analisar como se comporta socialmente, qual o nível de autoconhecimento e o desempenho de acordo com as perguntas feitas.

Através das redes sociais o recrutador analisa como é o comportamento social do entrevistado diante do público, esta é uma ferramenta usada para melhor conhecer o candidato que está prestes a ocupar uma vaga na empresa.

Os softwares de análise comportamental conseguem avaliar o perfil comportamental do candidato, quais os pontos que ele melhor se encaixa para a vaga, estes softwares trazem informações para ajudar o recrutador a escolher com excelência o entrevistado que corresponde com a vaga oferecida. Alguns destes softwares se chamam: disc, teste big five, teste de perfil star, grit scale ou tenacidade, growth mindset, entre outros. Estes testes fornecem ao recrutador como é o perfil comportamental de cada indivíduo (SILVA; VALDEVINO, 2020).

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

Almeri, Martins e Paula (2018) assinalam as etapas do Processo de Seleção, dentre elas, o recebimento dos currículos, tendo em vista que em relação a esta etapa, depois do anúncio para a vaga, a empresa recebe vários currículos e com isso é preciso que haja uma triagem para ver quais dos candidatos se encaixam no perfil que o cargo exige. Outra etapa citada pelos autores é a entrevista preliminar, visto que este procedimento é feito para que o entrevistador consiga comprovar a veracidade do que lhe foi passado sobre o currículo do candidato, e se ele se adapta à cultura organizacional da empresa.

2.2 Principais impactos causados nas empresas pela pandemia da COVID - 19

No mês de maio houve um aumento significativo em relação às pesquisas sobre Covid-19, tendo em vista que nesse mês, o total de pesquisa equivalia a 823, com isso, chega-se a ideia de que cada vez mais a ciência vem ganhando espaço e força neste período tão complexo que é a pandemia. Contudo, para se chegar a esse cálculo, foram levadas em consideração um total de 68 instituições que encaminharam informações à entidade. (AGUIAR, 2020)

Segundo entendimento de Brito et al. (2021), em nosso país, a partir do momento em que o isolamento social passou a ser colocado em prática por meio dos governadores, passaram-se a ser definidas determinadas medidas tais quais procederam na colaboração das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) a enfrentar a parada em suas atividades, sendo estas anunciadas e expressas em boletins do Ministério da Economia, no site do Governo Federal.

Contudo, também passou a ser redigida a Medida Provisória 937/2020 no qual objetivava definir o auxílio emergencial a vulneráveis tendo em vista a crise causada por meios da pandemia Covid - 19. Entretanto, pode-se dizer que tal medida configurou-se como sendo de grande importância para os trabalhadores autônomos, informais como também para os microempreendedores individuais (MEIs), para que os mesmos pudessem se manter no período de isolamento social. Consta-se ainda assinalar que essa ajuda foi responsável é de suma importância para ajudar a sustentar a economia e mantê-la em funcionamento, excitando o consumo (BRASIL, 2020).

Apesar disso, passou a ser percebido por meio das empresas, fossem essas, pequenas, médias ou de grande porte, a urgência e necessidade de esquematizar meios aos quais fosse possível enfrentar a pandemia, objetivando deste modo, tanto a estabilidade, como também a retomada das atividades e conseqüentemente, melhor suas vendas e o atual cenário de crise (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2022).

De acordo com Brito et al. (2021), em uma pesquisa feita por meio do SEBRAE em conjunto com a FGV, desenvolvida no decorrer do ano de 2020, tendo como público-alvo as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) e MEIs (Microempreendedor individual), chegou-se aos seguintes resultados: no período de março a novembro passaram a ser realizadas 9 pesquisas, nos quais, nas 5

primeiras, o movimento das empresas foi negativo. Contudo, há de salientar que, no primeiro mês das restrições, um total de 59% passou a encerrar por tempo indeterminado suas atividades e 3,5% fecharam de vez suas portas. Contudo, dentre os resultados obtidos na pesquisa, o que mais surpreendeu foi que quase 90% das empresas apresentou queda/redução em seu faturamento no período de março a junho, no qual 73,4% já se encontrava com dificuldades financeiras antes da pandemia.

De tal modo, Mattei e Heinen (2020) destaca que, em se tratando do segmento de micro e pequenas empresas, estas aos quais são tidas como sendo de grande relevância em relação à geração de empregos e oportunidades de trabalho, tendo em vista que se configuram como sendo mais intensas na questão da mão de obra, são apontadas como sendo os mais sujeitos aos impactos negativos da pandemia (MATTEI; HEINEN, 2020).

Tal fato então se confirma segundo o que explana BRAUNER *et al.* (2020, p. 437):

Um dado que mostra os impactos da pandemia nas organizações e na esfera de gestão de pessoas, foi levantado pelo projeto “Resgatando PMES na Crise da Covid-19”, da UFRGS, atendendo 155 empresas, com até 5 funcionários, e, negativamente impactadas pelos efeitos da pandemia, apurou, como principais problemas “questões de visão sistêmica e estratégica, finanças e marketing” e, “retenção de funcionários”. A assessoria do projeto recomendou, entre outras medidas, como “esforços para reduzir despesas”, a “gestão e retenção de funcionários”.

Assim sendo, o que se foi possível observar, é que, a pandemia do covid-19 impactou de maneira considerável algumas empresas em nosso país, causando consequências sérias para algumas, como o fato de terem que fechar suas portas, contudo, a pandemia também fez com que outras organizações pudessem se reinventar para sobreviver neste momento tão difícil de crise, gerando, também, oportunidades.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, realizada através de uma revisão integrativa de literatura nas bases de dados Lilacs e Scielo.. A revisão literária foi realizada no período de outubro de 2021 a novembro de 2022, empregando os seguintes descritores: Seleção. Recrutamento. Pandemia. Covid-19.

A pesquisa bibliográfica, para Gil (2002, p. 44), “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, ou seja, é todo material teórico já elaborado com objetivo de integrar e analisar textos publicados para colaborar com o trabalho científico. Sendo assim, as informações incluídas nos materiais serviram como suporte para os estudos, contribuindo para o progresso da pesquisa.

Por meio da abordagem qualitativa, foi possível analisar o fenômeno estudado, a partir da observação dos materiais que nortearam a compreensão sobre as ações dos indivíduos, grupos e empresas, sem levar em consideração nenhum fator numérico ou quaisquer reproduções estatísticas (GUERRA, 2014).

Para a seleção dos materiais estudados foram respeitados os critérios de inclusão: artigos científicos nacionais completos publicados em português, no período de março de 2020 a novembro de 2022, sendo o período que aconteceu a Pandemia da Covid - 19, que tratam sobre o contexto: Os processos de recrutamento e seleção no contexto de pandemia covid-19. Foram excluídas dissertações e teses, artigos científicos em idiomas diferentes do português e fora do período ora mencionado.

Sobre o tratamento dos dados, vale sinalizar que o método de pesquisa escolhido favorece uma liberdade na análise de se mover por diversos caminhos do conhecimento, acerca do tema do trabalho, possibilitando assumir várias posições no decorrer do percurso, atribuindo uma resposta pertinente (GIL, 2008). Portanto, para alcançar tal finalidade, utilizou-se a análise interpretativa de Severino (2000), uma vez que esse tipo de análise permitiu a compreensão, análise e interpretação do texto, permitindo um entendimento mais profundo do tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após as buscas feitas nas bases de dados Lilacs e Scielo, e posteriormente, ter colocado em prática os critérios de inclusão e exclusão, restaram 05 artigos, aos quais podem ser melhor observados no quadro 1, exposto a seguir.

Quadro 1 – Artigos levantados nas bases de dados sobre os processos de recrutamento e seleção no período pandêmico.

Autor/ Ano	Tipo de Estudo	Objetivo
Leite <i>et al.</i> (2020)	Estudo de caso	Apresentar a forma de recrutamento para trabalhar em home office. Neste trabalho será capaz de analisar o cenário de entrevistas online, a adaptação às contratações viáveis durante o período de isolamento, e as ferramentas utilizadas entre o recrutador e o candidato sem sair de casa, como as empresas se adequaram a essa nova rotina de recrutamento remoto.
Silva e Valdevino (2020)	Pesquisa bibliográfica	Este estudo teve como objetivo principal mostrar a importância do setor de recursos humanos e como também a importância do processo de recrutamento e seleção para as organizações, sendo um processo trabalhado em conjunto e imensamente essencial nas empresas, visto que é por meio desse processo a entrada principal de novos talentos, tornando-se útil na formação da organização.
Abbas, Shah e Othman (2021)	Revisão crítica da literatura.	Analisar as várias técnicas de recrutamento e seleção que são usadas ativamente para fins de recrutamento

Oliveira e Andrade (2021)	Pesquisa bibliográfica	Este estudo analisou, por meio de pesquisa bibliográfica, métodos seletivos on-line ao decorrer do acontecimento pandêmico da COVID-19, tendo como objetivo certificar uma análise sobre a utilização dos meios tecnológicos na seleção de pessoas.
Souza, Jesus e Gireli (2021)	Estudo descritivo, formatado como estudo de caso.	Análise do processo de recrutamento e seleção no município de Abaeté/MG, e os impactos sofridos neste processo decorrentes da pandemia de COVID-19

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Após a análise dos estudo acima, foi possível compreender segundo entendimento de Leite et al. (2020) que, tendo em vista que recentemente, o mercado encontra-se cada vez mais competitivo, pode-se considerar a avaliação do processo de recrutamento como sendo uma fundamental estratégia ao qual poderá possibilitar o sucesso das organizações, uma vez que esta, possibilita então, ponderar a melhorias das etapas do processo, bem como ainda, a redução de custos com a rotatividade em contratações recentes, além também de custos com novas admissões, e deste modo, possibilitar que a empresa possa ter todo um processo de /recrutamento bem estruturado, ao qual a mesma possa apresentar ainda maior assertividade em suas contratações, objetivando atingir suas metas e resultados e, conseqüentemente, se manter competitiva no mercado.

Em relação ao trabalho em *home office*, Leite et al. (2020) fala sobre este ser um meio de trabalho realizado em casa ou em qualquer outro local que seja distante do seu local de trabalho diário, faz referência também a esta forma de trabalho ser motivacional para o colaborador pois as adversidades do dia a dia, como trânsito demorado, atrasos repentinos para chegar à empresa e quaisquer outros problemas enfrentados diariamente trazem benefícios ao trabalhador, além da redução de custos. Com relação às entrevistas realizadas, os referidos autores relatam que os recrutadores entram em contato com os candidatos por meio das suas redes sociais ao aplicar questionários virtuais, e o processo de seleção da continuidade por vídeo-chamadas e busca auxílio também aos testes de perfil comportamental, fazendo assim todo trabalho remoto sem ambas as partes precisarem sair de casa, tendo em vista que o processo presencial estava excluído pois ainda havia o respeito pelo distanciamento social.

Silva e Valdevino (2020) relatam sobre o setor de recursos humanos ser importante para a organização, assim sendo um departamento que está em constante crescimento e transformação, então é necessário que as empresas participem dessas mudanças e crescimento, como por exemplo o que vem acontecendo com o atual cenário pandêmico onde as organizações passaram a optar pelo meio remoto, trabalhando nessa sincronia a empresa poderá se manter sempre em realce no mercado de trabalho. Em vista disso, os autores em destaque mostram diversas fontes de recrutamento e seleção, sendo elas de acordo com as necessidades da empresa, tendo em consideração o cargo e o que a empresa exige. Algumas dessas fontes são: a indicação dos funcionários dentro da empresa; as mídias, ou seja, anúncios, divulgação em rede social, televisão, etc.; agências de

empregos, etc. Enquanto o meio de seleção tem os seguintes métodos: Entrevistas, redes sociais, softwares de análise comportamental, provas de conhecimentos, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, entre outros. Esses autores, ainda chamam a atenção para o fato de que haverá êxito se o processo de recrutamento e seleção for bem realizado com as ferramentas certas, aplicando as melhores técnicas.

Conforme assinala Mallik e Patel (2020), foi possível compreender que, quando se tratou de recrutamento, ao invés das organizações encontrar-se sempre dependentes de recrutamento externo ou até mesmo, quadros de empregos, observou-se que as mídias sociais passaram a ser ferramentas de recrutamento, bastante utilizadas pelos empregadores, sendo estas ainda, meios para encontrar talentos, aos quais possam suprir as necessidades das organizações.

Deste modo, pode-se observar uma concordância com o que foi mencionado anteriormente, tendo em vista que, conforme os estudos de Abbas, Shah e Othman (2021), foi possível observar que, tendo em vista o atual cenário vivido por meio da pandemia do Covid-19, algumas estratégias de recrutamento passaram a ser colocados em prática, a exemplo do recrutamento online, ou seja, por meio de mídias sociais. Em seu estudo foi possível perceber que é significativo o número de empregadores que se encontram com foco na localização de talentos especializados através de sites de mídia social, a exemplo do LinkedIn com intuito de poder localizar talentos, porém, determinados empregadores encontram-se atraindo talentos através de redes sociais direcionadas e inovadoras, objetivando analisar sempre os melhores colaboradores para as organizações.

Neste panorama, os estudos de Oliveira e Andrade (2021) chegaram à conclusão que recrutar pessoas por meio de ambientes virtuais passou a ser visto de maneira positiva, tendo em vista que tal fato fez com que fosse possível reduzir as distâncias entre candidatos e empresas, e, por conseguinte, também reduzir os custos. Além disso, os autores mencionam com pontos positivos a interatividade em tempo real e a flexibilidade de horários.

Contribuindo a discussão, Carreira (2014) evidencia que as redes sociais ganharam espaço devido a sua praticidade e redução de custos nos processos de recrutamento e seleção. Outra vantagem citada no estudo foi o retorno mais rápido, além de ajudar a criar um banco de dados para busca de profissionais com um perfil específico. Vale ressaltar que embora o empregador veja o candidato pelo lado do comportamento e isso possa ser levado em consideração durante a seleção, os perfis nas redes sociais não substituem currículos ou processos de entrevistas.

Souza, Jesus e Gireli (2022) reforçam o debate ao mencionarem sobre o uso das redes sociais nestes processos, uma vez que durante a pandemia, quando o distanciamento social se tornou regra, essa estratégia foi amplamente utilizada pelas empresas. De acordo com Forman et al. (2020), o recrutamento e seleção vem ganhando espaço nas redes sociais, permitindo que facilite para o recrutador a realização de entrevistas assíncronas com os candidatos à vaga, ou seja, fazendo entrevistas automatizadas, sendo por formulário ou outra forma de questionário automático e gravação de vídeos. A comunicação assíncrona acontece, de acordo com os autores, quando o comunicador e o receptor tenham tempo disponível para a troca de contato, não necessariamente em tempo real, tendo em vista que é importante estabelecer um prazo para que o candidato envie o que precisa para o setor de recrutamento.

Existem muitas redes diferentes, criadas para uma ampla variedade de propósitos e propósitos. Segundo Silva e Mendes Filho (2015), algumas pessoas buscam apenas comunicação pessoal, amizade e entretenimento nesses ambientes,

mas também há pessoas que chegam à rede social com foco e aspirações profissionais.

Já nos estudos de Souza, Jesus e Gireli (2021), constatou-se que, no período de pandemia do Covid-19, algumas empresas buscaram meios de recrutamento online, como forma de selecionar candidatos que pudessem preencher as vagas nas organizações, contudo, observou-se que uma parcela expressiva das empresas utilizou as redes sociais como ferramenta de recrutamento, sendo este um recurso ao qual foi assinalado como de enorme importância no âmbito da pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste estudo, foi possível observar que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista que foram apresentados os principais impactos causados nas empresas a partir do contexto da pandemia Covid-19, além de ter demonstrado como foram desempenhados os processos de recrutamento e seleção pelas empresas no período pandêmico.

Assim, a problemática deste estudo ao qual foi questionado de que forma as empresas vêm desempenhando os processos de recrutamento e seleção no cenário da Pandemia Covid-19, permitiu observar que muitas organizações optaram pelo recrutamento online, seja por meio de mídias sociais, seja por redes sociais, *LinkedIn*, entre outros. Ademais, se observou uma notória aceitação por essa forma de recrutamento, uma vez que se tornou possível selecionar colaboradores diante da orientação pelo isolamento social.

Diante disto, é possível refletir que a utilização das redes sociais virtuais no recrutamento e seleção já é uma realidade organizacional, uma vez que as empresas utilizam as mídias sociais não apenas como meio de comunicação, mas também como importante ferramenta de recrutamento e seleção de colaboradores. Tal evidência permite colocar em pauta uma questão importante, atrelada ao fato de que os candidatos precisam se preocupar com a imagem pessoal e profissional nas redes sociais, a fim de evitar interpretações equivocadas no processo seletivo. Isso se dá, portanto, a uma atitude cautelosa e perspicaz sobre o conteúdo que se posta.

Por fim, quanto às limitações deste estudo, pode-se dizer que, por ser ainda um tema bastante recente, ainda não há muitos estudos que abordam sobre esta problemática. Em se tratando de trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de um estudo de campo, a fim de ser possível analisar como as agências de recrutamento e seleção atuaram no período pandêmico, podendo aprofundar ainda mais a compreensão sobre a real vivência destas empresas neste período.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Syed Iradat; SHAH, Muzafar Hussain; OTHMAN, Yusuf Haji. Revisão Crítica dos Métodos de Recrutamento e Seleção: Compreendendo as Práticas Atuais. **Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)**, v.3, n.3, 2021.

AGUIAR, Fernando Ferreira; RAUPP, Daniele Santos; MACEDO, Marcelo. A Transformação Digital No Setor De Recursos Humanos: Um Estudo De Caso Sobre O Uso Da Tecnologia No Processo De Recrutamento E Seleção. In: **Congresso Internacional de Conhecimento E Inovação**, 9., 2019, Porto Alegre. Anais [...]. Porto Alegre, 2019.

AGUIAR, Sonia. COVID-19: a doença dos espaços de fluxos. **GEOgraphia**, vol: 22, n. 48, 2020.

ALMERI, Tatiana Martins; MARTINS, Karina Ramos; PAULA, Diego da Silva Paiva de. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**, [s. l.], v. 4, n. 8, mar. 2018.

BERG, Júlia Melo Macluf. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – escola de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27278/Dissertação%20Júlia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 out. 2022.

BRITO, Iana de Araújo Lima; ARAUJO, Jamille Carla Oliveira; CALDAS, Alvaro José Ribeiro; LIMA, Jéssica de Moraes. **Os Efeitos da Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil: uma análise nas informações de constituições e extinções de 2015 a 2020**. 21º USP International Conference in Accounting. São Paulo, 28 a 30 de julho de 2021.

CHATE, R. C. et al. Presentation of pulmonary infection on CT in COVID-19: initial experience in Brazil. **J Bras Pneumol**. v.46, n.2, 2020.

CIPULLO, Rodrigo. **Comunicação síncrona e assíncrona: Comunique - se melhor!** Blog Impacta, São Paulo, 24 de Janeiro de 2018. Disponível em: <https://www.impacta.com.br/blog/comunicacao-sincrona-e-assincrona-comunicar-melhor-com-clientes/>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

DUTRA, Ademar. **Gestão de Pessoas na Área Pública**, Curso de Especialização em Administração Pública, Unoesc, Joaçaba, outubro, 2009.

ESBEGUE, Nicholas Thomas et al. A Intervenção da tecnologia no processo de recrutamento e seleção nas organizações. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 8, n. 5, p. 100-114, 2019.

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues et al. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Rev. Psicol. Saúde**, Campo Grande, v. 13, n. 2, pág. 211-225, jun. 2021.

FORMAN, Adam S.; GLASSER, Nathaniel M.; JONES, Shawndra G; AIBEL, Matthew Savage. **Companies Using Video Interviews Beware : New Obligations for Positions Based in Illinois**. The Computer & Internet Lawyer, [s. l.], v. 37, n. 2, 2020.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

KROKER, Nicole Ulbrich Dias.; TONON, Leonardo.; NIADA, Aurea Cristina Magalhães. **Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção: Uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos**. EnANPAD, Curitiba - Paraná, 2018.

LEITE, Ygor Geann dos Santos, et al. Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: Um estudo de caso na empresa ARGO Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção, X, 2020, evento online. **Anais Aprepro**. Curitiba: UFTPR: 2020.

MALLIK, Arvind; PATEL, Arpitha. Postagem social na estratégia de rh era-milestone de recrutamento covid-19 aumentando o recrutamento de mídia social. **Jornal de Pesquisa Dogo Rangsang**. v.10, 06 ed. N.2 jun. 2020.

MUNDO CARREIRA. **O papel das redes sociais no processo de recrutamento e seleção de pessoas**. 29 de agosto de 2014. Disponível em: <https://mundocarreira.com.br/liderancaegestao-de-pessoas/o-papel-das-redes-sociais-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 09 nov. 2022.

NETO, Anisio de Queiroz Monteiro. SCATOLIN, Henrique Guilherme. **Recrutamento e seleção: Um contraste entre o novo e o tradicional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 03, Vol. 12, pp. 33-48. Março de 2020.

OLIVEIRA, Natália Filomena; ANDRADE, Vânia Lúcia Pereira. 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.

SARAIVA, Jacilio. **CEOs, funcionários e RH divergem sobre temas relevantes trazidos pela pandemia**. Valor econômico, jan. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2022/01/28/ceos-funcionarios-e-rh-divergem-sobre-te-mas-relevantes-trazidos-pela-pandemia.ghml>. Acesso em: 04 out. 2022.

SEVERINO. **Diretrizes para a leitura, análise e interpretação de textos, extraído da obra "Metodologia do trabalho científico"**, 21^a. ed. rev. e ampl, São Paulo, Editora Cortez, 2000, p. 47-61.

SILVA, Jessyca Rodrigues Henrique da; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: Um estudo no setor hoteleiro. **Podium Sport**, v. 8, n. 2, p. 192-210, 2019.

SILVA, Joana da; VALDEVINO, Michelle Oliveira. **A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano 2020, Nº. 000190, 18/02/2020.

SILVA, E. V., MENDES-FILHO, L. **Internet e redes sociais no ambiente de trabalho: uma análise com funcionários do setor hoteleiro da cidade de Natal (Rio Grande do Norte, Brasil)**. Turismo e Sociedade, v.8, n.2, p.321-341, 2015.

SOUZA, Érika Márcia Assis; JESUS, Yuri Henrique; GIRELI, Jaqueline Lucas Menezes. **Gestão de pessoas em tempo de pandemia em Abaeté: recrutamento e seleção**. Convibra, 2021.

SOUZA, Vanessa Pereira de; SOUSA, Milena Nunes Alves de. E-recrutamento e seleção online: traçando os desafios do novo processo de colocação seletiva de pessoas. **Bioethics Archives, Management and Health**, v. 2, n. 1, p. 42-51, 2022.

SOUZA, Érika Márcia Assis de; JESUS, Yuri Henrique De; GIRELI, Jaqueline Lucas Menezes. **Gestão de pessoas em tempo de pandemia em Abaeté: recrutamento e seleção**. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfz1ouRN25.08.2022_11.27.48.pdf. Acesso em: 09 nov. 2022.