



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SEVERINA DE SOUZA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROCEDIMENTOS E IMPACTOS DA
PANDEMIA DA COVID-19 NA ATRAÇÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

João Pessoa
2022

SEVERINA DE SOUZA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROCEDIMENTOS E IMPACTOS DA
PANDEMIA DA COVID-19 NA ATRAÇÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Maria Luiza da Costa Santos

João Pessoa

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

S586r Silva, Severina de Souza.

Recrutamento e seleção : procedimentos e impactos da pandemia da *covid-19* na atração de pessoas na construção civil / Severina de Souza Silva. – 2022.

43 f.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Diretoria de Ensino Superior / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof^ª D.ra Maria Luiza da Costa Santos.

1. Recrutamento - recursos humanos. 2. Seleção. 3. Pessoas. 4. Pandemia da *covid-19*. 5. Construção civil. I. Título.

CDU 005.953(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária - CRB 15/132



FOLHA DE APROVAÇÃO

SEVERINA DE SOUZA SILVA

Matrícula: 20152460548

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: procedimentos e impactos da Pandemia da Covid-19 na atração de pessoas na Construção Civil

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **29 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 01/07/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Orientador(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 22:02:09.
- Rosângela Madruga, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 10:00:37.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 12:39:55.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 01/07/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310908

Código de Autenticação: 5713cc9c29



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a minha orientadora Maria Luiza da Costa Santos, por todo empenho, paciência e transmissão de conhecimentos durante todo o percurso. Sem o seu apoio integral, compreensão e empatia nesse período tão turbulento, a conclusão deste trabalho não teria sido possível.

Sou imensamente grata a Deus por todo seu amor misericordioso e por ter me dado a chance ter conseguido chegar aqui. Por não desistir de mim.

Agradeço a minha família que sempre esteve ao meu lado, pelo enorme apoio, incentivo e confiança.

A todos os professores do IFPB que tive a oportunidade de conhecer, agradeço pela dedicação e atenção.

A minha turma, todos sem exceção contribuíram de alguma forma para o meu crescimento.

A todos, minha eterna gratidão!

***Suba o primeiro degrau com fé. Não é
necessário que você veja toda a escada.
Apenas dê o primeiro passo.***

(Mártir Luther King)

RESUMO

Os impactos trazidos pela pandemia de Covid-19 são inúmeros e projetam-se nos mais diversos setores, em especial nos negócios e transações comerciais, não só no momento atual como em período pós-pandemia. Considerando a relevância do tema recrutamento e seleção, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: como estão sendo realizados o recrutamento e a seleção de pessoal em uma empresa do ramo da construção civil? quais os impactos que a pandemia causou? E, teve como objetivo conhecer os procedimentos de recrutamento e seleção e os impactos da pandemia Covid-19, na empresa. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com pesquisa bibliográfica e exploratória, com abordagem qualitativa. Para coleta de dados foi utilizado um questionário contendo cinco (5) questões abertas, aplicado através de entrevista a três (3) funcionários da empresa, os quais assumem cargos de gestão geral, de Recursos Humanos e ações operacionais administrativas. Os resultados do estudo demonstram que a empresa utiliza para o recrutamento, recursos de atração de candidatos por cartazes, fazem uso dos bancos de dados da empresa e, algumas vezes, procuram o SINE. Quanto a seleção a técnica mais utilizada é a entrevista, mas fazem uso de testes básicos de português e matemática, como também fazem uso de testes práticos, quando se faz necessário verificar a habilidade do candidato. Por fim, os resultados revelaram que a pandemia não impactou diretamente nos resultados da empresa, pois manteve, praticamente, o corpo funcional fixo, tendo rescindido contratos com prestadores por ter paralisado algumas obras. Os prejuízos financeiros decorrentes do esfriamento do mercado, foi gerenciado e os novos empreendimentos estão sendo gradativamente retomados. Por fim, fica constatado que as atividades de recrutamento e seleção passaram por modificações que apontam para a tendência do uso das técnicas *online*.

Palavras-Chave: Recrutamento. Seleção. Pessoas.

ABSTRACT

The impacts of the Covid-19 pandemic are numerous and are being projected in a wide range of sectors, especially in business and commercial transactions, not just in the current period but in the post-pandemic period. Given the relevance of the topic of recruitment and selection, the present study sought to answer the following question: how is the recruitment and selection of personnel in a branch of the construction industry carried out? What are the implications of the pandemic? And, intending to get to know the recruitment and selection procedures and the impacts of the Covid-19 pandemic on the company, the methodology used was a case study with bibliographic and exploratory research, with a qualitative approach. A data questionnaire containing five (5) open-ended questions was used to collect data, which was applied through interviews with three (3) company employees, who assume general management, human resources, and administrative operational responsibilities. The results of the study show that the company uses recruitment, poster attraction resources, makes use of the company's databases and sometimes searches for SINE. The selection of the most used technique is the interview. Still, they make use of basic Portuguese and mathematical tests, as well as use practice tests when it is necessary to check the ability of the candidate. Finally, the results revealed that the pandemic did not directly affect the company's results, as it kept practically the fixed functional body, terminating contracts with suppliers for having paralyzed some work. The financial losses caused by the cooling of the market, have been managed and the new developments are being gradually restored. Finally, the recruitment and selection activities have undergone modifications that point to the trend of using online techniques.

Keywords: Recruitment. Selection. People.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	JUSTIFICATIVA	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
2	O SETOR DE RH E SUAS ATRIBUIÇÕES	12
2.1	RECRUTAMENTO	14
2.2.1	Técnicas de Seleção	18
2.3	A DIFERENÇA ENTRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	20
2	PANDEMIA E OS PROCESSOS GERENCIAIS	20
3.1	RECRUTAMENTO <i>ON-LINE</i>	23
3.2	ENTREVISTA POR VÍDEO CHAMADA	26
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

Os impactos trazidos pela pandemia de Covid-19 são inúmeros e projetam-se nos mais diversos setores, em especial nos negócios e transações comerciais, tanto durante a fase crítica de sua ocorrência como no pós-pandemia. A crise global afetou as mais diversas áreas, em especial a econômica e empresarial, exigindo um novo posicionamento no que se refere ao gerenciamento das pessoas nas organizações.

Coube a função Recursos humanos, reconhecida como responsável por planejar, acompanhar e avaliar as pessoas nas organizações repensar novas formas de lidar com as exigências impostas pela crise e que se relacionavam com o isolamento social, necessidade de desempenhar diferentes atividades, tanto de natureza simples como mais complexas e solicitavam um novo formato quanto ao relacionamento humano, uma vez que o trabalho se voltou ao atendimento virtual.

Este contexto impôs um repensar para o processo de recrutamento e seleção, responsável por aprimorar cada vez mais seus mecanismos e técnicas, conquistando resultados cada vez mais precisos que representem resultados para as organizações. Acompanhar as tendências e se modernizar tornou-se algo relevante, a forma mais básica de se manter atuante dentro da organização e conquistar a confiança. O Recrutamento e Seleção (R&S) é um dos principais subsistemas do RH, é onde os empregados dão entrada na empresa, onde se escolhe as pessoas que darão vida à empresa e suas estratégias.

Assim, como uma das funções importantes do departamento de recursos humanos é preciso que os responsáveis pelas atividades de recrutamento e seleção de pessoas enfrentem essas novas exigências e, para tanto, estejam em constante processo de aperfeiçoamento, a fim de encontrar estratégias que consolidem os interesses organizacionais sem esquecer de escutar os interesses das pessoas que nas organizações se encontram inseridas e que pretendem delas fazer parte, pois o desafio é compatibilizar ambos os interesses e, dessa forma, promover o alcance da produtividade, satisfação e competitividade organizacional.

Considerando um tema importante na área de gestão de pessoas, o presente estudo se volta a estudar sobre como as empresas de pequeno porte têm realizado o Recrutamento e Seleção de pessoas, visto que tem sido muito divulgado sobre a importância de ter no quadro funcional profissionais capacitados e comprometidos,

pois é através destes que as empresas permanecem, buscam expandir suas relações comerciais e conseqüentemente alcançar sucesso no mercado.

Além da identificação com o tema, este estudo possibilita um aprofundamento teórico sobre o assunto e sobre as alternativas utilizadas pelos profissionais da área para realizar os processos destinados aos diferentes cargos existentes nas organizações, sem perder o controle quanto as especificidades do cargo e as características dos candidatos

1.1 JUSTIFICATIVA

Apesar do ato de recrutar e selecionar profissionais de maneira online já ser uma realidade em muitas empresas, principalmente nas médias e grandes organizações, surge o interesse em conhecer como as organizações de pequeno porte, desenvolveram o processo de recrutamento e seleção, durante a pandemia da Covid-19 e, especialmente, no momento atual de pós pandemia.

Neste sentido, o presente estudo busca responder a seguinte questão: como estão sendo realizados o recrutamento e a seleção de pessoal em uma pequena empresa do ramo da construção civil? E, quais os impactos que a pandemia causou?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer os procedimentos de recrutamento e seleção e os impactos da pandemia Covid-19, na realidade de uma empresa do ramo da construção civil

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar os recursos utilizados para recrutamento de novos colaboradores;
- b) identificar as técnicas de seleção utilizadas de forma a atender aos critérios estabelecidos;
- c) relacionar as dificuldades enfrentadas para realização das atividades;

- d) verificar a opinião quanto aos impactos da pandemia nas mudanças sofridas pelas empresas em seus processos de recrutamento e seleção.

2 O SETOR DE RH E SUAS ATRIBUIÇÕES

O RH é uma área de grande importância para as estratégias das organizações, pois é através dele que a empresa consegue seus talentos. O RH surge com o aumento das tarefas importantes e complexas de uma organização e tem o objetivo de se inserir nas atividades com o intuito de compreender, desenvolver, usar ou reter os colaboradores da empresa e evitar ou diminuir qualquer conflito dentro da organização. O setor de RH visualiza seus colaboradores de uma forma mais ampla e não apenas como um simples trabalhador, porque são uma peça importante para a obtenção do sucesso da empresa e para competir no mercado (ARAÚJO, 2008).

Segundo Araújo (2008), nenhuma organização pode ser competitiva se não administrar de forma adequada seus Recursos Humanos, ou seja, a importância do profissional do RH consiste em treinamentos, motivações, capacitações para a descoberta de grandes profissionais de RH. Cada dia mais as empresas estão sendo mais exigentes, mais criativas, ágeis e inovadoras no processo para sair à frente do mercado de trabalho. Por isso, a importância do RH nas organizações está relacionada com o seu crescimento e com a concretização de seus objetivos.

Para ter vantagem e obter um quadro de funcionários competentes, que correspondam ao nível da vaga pretendida e conseguir uma grande equipe de funcionários com alto desempenho, as empresas devem compreender que as pessoas fazem a diferença na busca por resultados positivos.

O treinamento, por exemplo, foca no cargo atual e é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, com isso, contribui-se qualificadamente para o alcance dos objetivos organizacionais. O desenvolvimento foca em adquirir novas competências, para o posto atual ou para um cargo futuro, de forma a aumentar o nível de conhecimento.

Desenvolver habilidades em pessoas, treinar, motivar e recrutar profissionais não são tarefas fáceis, porém devem ser desenvolvidas de maneira estratégica pela área de recursos humanos, pois segundo Araújo (2008) tal área é responsável em manter a empresa com as portas abertas através da ação de seus colaboradores, oferecendo serviços que satisfaçam o público-alvo.

Na área do RH existe uma variedade de atividades que mudam de empresa para empresa. Entretanto, algumas empresas têm menos atividades a serem

cumpridas e outras empresas possuem mais, como as grandes empresas por exemplo.

Para Araújo (2008), geralmente as ocupações do RH são:

- **Admissão:** Esse processo inclui no sistema o novo funcionário, recebe o funcionário no seu primeiro dia, realiza todo o procedimento da documentação, faz a integração do funcionário, realiza a apresentação da equipe e a recepção do lugar e define todas as normas e tarefas a serem seguidas.
- **Benefícios:** Faz toda a avaliação dos novos benefícios, realiza também as alterações dos direitos dos funcionários e compra mensal das franquias que já existem.
- **Férias:** Envia com antecedência ao superior sobre o aviso de férias de um funcionário que está para vencer, com base na escala e em conformidade com a lei. Através desse processo, ocorre a inclusão das férias no sistema e é elaborada toda a programação para esse exercício.
- **Folha de pagamento:** Essa atividade é a que precisa de um nível -maior experiência profissional em folhas de pagamento, cálculos mensais para pagamento de todos os funcionários, encargos trabalhistas.
- **Gerência e supervisão:** Quem ocupa esse cargo normalmente são os gestores ou analistas. Eles monitoram todo o funcionamento do setor de RH. Para isso, se qualificam, se reciclam e participam de reuniões e negociações dentro e fora da empresa.
- **Recrutamento e seleção:** É a atividade mais comum que um profissional do RH realiza. Nesse caso, é esse colaborador quem seleciona e recruta os profissionais, além de controlar todas as vagas da empresa. Para isso, ocorre a fase de triagem dos candidatos através de uma análise de seus currículos e, posteriormente, a realização das entrevistas e demais fases da seleção, variando de acordo com a vaga em questão.
- **Rescisão:** Essa atividade acompanha todas as notificações dos desligamentos da empresa. Para isso, ocorre o preenchimento dos formulários necessários, a baixa na carteira, as cartas de recomendações, caso seja necessário, os cálculos de pagamentos e a realização de todos os processos que finalizam o vínculo do indivíduo com a organização.

- Avaliação e melhorias: A melhoria está relacionada à qualidade de vida no trabalho, incluindo o diagnóstico para a implantação de melhorias e inovações.

A consequência disso é o bem-estar das pessoas com um ambiente mais produtivo e livre de problemas que são provenientes da ausência de processos que valorizem a qualidade de vida no trabalho.

Assim sendo, é possível notar que o setor de recrutamento e seleção tem importantes atribuições dentro de uma empresa, sendo um setor essencial para o bom funcionamento da empresa e para o gerenciamento adequado de pessoal.

2.1 RECRUTAMENTO

O recrutamento é uma forma de atrair candidatos para todas as áreas e posições da empresa. É de grande importância que todo o processo seja muito bem elaborado e que tenham bastantes candidatos na seleção para que existam disponíveis boas opções (CHIAVENATO, 2006). O recrutamento vem melhorando cada vez mais, assim sendo, quando a empresa necessita de uma vaga o recrutador precisa estruturar muito bem todo o processo do recrutamento para garantir uma ótima contratação, que seja assertiva para a organização.

Para ter um ótimo resultado, o recrutamento precisa estudar cada detalhe da vaga a ser preenchida e as reais necessidades da empresa, e a partir daí trilhar a estrutura para tomar a melhor decisão cabível. Os processos de recrutamento consistem em três meios diferentes entre eles tem o interno, externo e o misto. (TACHIZAWA, 2004)

O Recrutamento Interno remete ao aproveitamento do capital humano e também serve como uma fonte de retenção e uma motivação para os profissionais dentro da empresa. Com relação às vantagens do recrutamento interno está fato de ser muito mais econômico para a empresa porque dispensa todo o trabalho de empresas de recrutamento, possui maior aceitação e é um grande incentivo para os funcionários, o que acaba gerando uma competição sadia e com isso um grande crescimento profissional para os funcionários. Já a desvantagem consiste na possibilidade de gerar muitos conflitos entre os funcionários que não serão promovidos e, com isso, o gerente pode até perder um bom funcionário (TACHIZAWA, 2004). Outro detalhe está no fato de que o funcionário que é bom em uma atividade pode não ser bom na nova.

A modalidade do recrutamento externo capta os candidatos fora da organização. Remete a ação de atrair novos candidatos que estejam aptos a atender todas as necessidades da seleção. Sua vantagem consiste em trazer um 'sangue novo' para a empresa, ou seja, a entrada de novos talentos. A utilização de novas ideias e experiências para a empresa dão uma nova cara e uma abordagem diferente para os problemas da organização, o que serve como um termômetro para se ter informações do que está acontecendo de importante com os concorrentes (TACHIZAWA, 2004).

A desvantagem é que esse processo é mais demorado que o recrutamento interno e sai mais caro, pois é necessário a contratação de empresas para fazer o anúncio da vaga, existe também a possibilidade de desmotivação dos funcionários que esperavam essa oportunidade para mudar ou crescer de profissão.

Em face aos pontos positivos e negativos dos recrutamentos interno e externos, uma solução diversa tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. (SATAKE, 2011, p.99).

Portanto, também há a possibilidade de se realizar os dois processos, interno e externo, concomitantemente, resultando em um recrutamento composto ou misto, como apontado acima. Esse tipo de método é uma junção dos dois tipos de processos seletivos, dando oportunidades tanto os colaboradores de dentro da empresa quanto os que ainda não fazem parte do quadro de funcionários.

Para Satake (2011), o processo composto ou misto pode ocorrer de 3 formas:

- Fazer o externo primeiro e depois o interno, ou seja, as vagas são disponibilizadas para o público externo. Caso não encontre um candidato o processo passa a ser interno e recrutar dentro da própria instituição.
- Realizar o interno primeiro e depois o externo dando a preferência dos seus colaboradores, ou seja, dar oportunidade para a equipe que precisa de motivação para o crescimento. Caso não encontre, ocorre o recrutamento no mercado de trabalho externo.
- Realizar o interno e o externo ao mesmo tempo através da busca pelo candidato tanto interna quanto externamente. Com isso, oferece-se a oportunidade de crescimento aos funcionários da empresa e abrem-se portas para quem ainda não faz parte do quadro funcional.

A vantagem do recrutamento misto consiste no fato de se tratar de uma estratégia bem mais completa quando o assunto é escolher o profissional melhor capacitado para realizar determinada função. Nessa lógica, aproveitam-se todos os benefícios dos outros processos seletivos com uma grande oportunidade de crescimento e uma maior capacitação para ambos. Seus principais pontos positivos são a construção por parte do funcionário que quer uma oportunidade de crescer e ir além como profissional e a abertura de espaço para novas ideias e experiências. Isso tende a fazer com que os resultados melhorem dentro da organização (TACHIZAWA, 2004).

Entretanto, a desvantagem desse tipo de recrutamento está relacionada a sua aplicação, porque se for escolhida a estratégia errada para iniciar o processo muito tempo será perdido, demandando, assim, novas análises e mudanças. Caso se escolha por começar o recrutamento externo, por exemplo, demandará por uma dedicação para a montagem da estrutura do processo e acabar não encontrando nenhum candidato dentro do perfil desejado. Também pode ocorrer o mesmo problema partindo do recrutamento interno, como aponta Satake (2011, p.99).

Para se analisar, fazer a triagem de currículos e entrevistar um candidato é preciso alinhar as técnicas com os requisitos do cargo; ter a descrição do cargo da vaga em aberto; conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto; conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante; ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado; conhecer a cultura, os valores e os princípios, não só da empresa, mas da área, bem como da equipe da vaga em aberto; conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos e os princípios da empresa; criar ferramentas para reduzir a subjetividade na hora da entrevista, que pode ser feita por telefone ou pessoalmente, diversificação de técnicas usadas; buscar sempre a participação do solicitante da vaga, pois sem esta participação o processo seletivo ficará comprometido; evitar ao máximo preconceito, adotando sempre uma atitude e uma postura ética.

Posto isso, percebe-se que dentre os três diferentes processos, todos apresentam vantagens e desvantagens. O correto é que seja realizada uma análise para identificar o que melhor se encaixa com o perfil que a empresa procura. Não há prioridade de nenhum dos lados quanto ao preenchimento da vaga, ou seja, ingressa na vaga o profissional mais competente e que reúna maiores condições para atender as expectativas.

2.2 SELEÇÃO

A seleção em uma empresa é muito mais do que um simples teste ou concorrência e sim uma forma de mudar a vida ou realizar um sonho de algumas pessoas em conseguir a tão sonhada vaga desejada, como destaca-se a seguir:

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2005, p.79 apud SATAKE, 2011, p. 99):

Porém nem todo o processo seletivo é igual, embora seu objetivo seja escolher um bom candidato, adequado às necessidades da organização, ele varia de acordo com o cargo que precisa ser preenchido. A quantidade de etapas depende do grau de exigência e do tipo de cargo que está em aberto. Os processos seletivos em média possuem de duas há oito etapas sendo que cada etapa é eliminatória, com o objetivo de chegar no candidato ideal e com o melhor perfil para empresa ou o mais próximo das qualificações exigidas pelo cargo.

Todavia, nem toda a seleção é eficaz, pois sempre tem um candidato que pode omitir algo ou que apresente qualificações que não condizem com a realidade, isso acaba atrapalhando todo o processo. Por mais que seja um processo extenso, todo o processo de seleção geralmente apresenta um grau de precisão na escolha do candidato, com várias informações coletadas do próprio, as qualificações e os conhecimentos que ele oferece tem grandes chances de tornar o processo seletivo bem-sucedido (OLIVEIRA, 2007).

No processo seletivo também existem os participantes que não são aprovados e que geralmente são esquecidos de forma que não tem um aproveitamento para outras vagas ou banco de dados, que não recebem nenhum tipo de retorno sobre o resultado do processo que fez. Entretanto, receber esse retorno é muito importante para o candidato, para ele saber o porquê de não ter sido aprovado, para que possa melhorar para um próximo processo seletivo, como descreve (MARCONDES, 2009), após aceites os convites, é esperado que exista a elaboração de recomendações e feedbacks de ambas as partes, de modo a enriquecer o perfil. Assim, seria interessante em ter a resposta do porquê outro candidato ter sido selecionado. Isso

ajudaria muito os candidatos a não cometerem o mesmo erro nas próximas entrevistas. Um feedback mais detalhado deixaria os candidatos mais preparados e confiantes.

O feedback então deve ser tanto positivo quanto negativo aos candidatos. Se for a segunda opção, deve apontar quais pontos devem ser melhorados para que ele compreenda as competências que devem ser desenvolvidas. De acordo com Ferreira (2020), a partir desse processo, seria possível uma evolução profissional desses candidatos. Utilizando-se de uma efetiva avaliação desses candidatos, torna-se possível a realização da seleção para as vagas conforme suas competências.

Segundo Chiavenato (1997, p. 112), “a seleção de pessoal é um sistema de comparação e a ser de escolha (tomada de decisão)”. O critério para a escolha ou a decisão certa deve ocorrer a partir das informações sobre a vaga e sobre o perfil do candidato para o cargo pretendido. A seleção busca o candidato mais adequado para o perfil desejado para a organização e para a melhores resultados dentro da empresa.

Vale destacar que existem muitas formas de avaliar um candidato, pois o seu perfil deve estar atendendo as expectativas para determinada vaga. Sendo fundamental que o avaliador compare os diversos candidatos e suas experiências, com o intuito de detectar o que melhor se enquadraria na oferta da vaga e com o perfil da empresa. Sendo esses pontos fundamentais a serem levantados pelo profissional do RH. “A seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão de filmagem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva” (CHIAVENATO, 2005, p.223)

Destaca-se que a decisão final da seleção será realizada pelo gestor, como aponta Carvalho (2008). Contudo, o profissional de recursos humanos deve apoiar esse processo seletivo, iniciando com a entrevista da seleção. Este primeiro contato traz maiores informações sobre o candidato e permite uma melhor ponderação por parte do avaliadores como veremos a seguir.

2.2.1 Técnicas de Seleção

Existem várias técnicas de seleção que podem ser utilizadas nos processos seletivos. Segundo Chiavenato (2006) desde testes de conhecimento ou de capacidades, um meio de avaliar de forma mais objetiva o conhecimento adquirido

pelos estudos, por trabalhos orais ou escritos. Esta é uma forma de avaliar a forma linguística e a linguagem escrita.

Existem também os testes psicométricos que buscam analisar e padronizar amostra de comportamento, habilidades e capacidades que se desenvolvem através de atividades ou em comportamentos a partir do treinamento ou da prática. Já os testes de personalidade, visam apontar os traços pelo caráter adquiridos ou inatos. Eles avaliam determinados traços, ou seja, as reações e a personalidade de cada um como, por exemplo, interesses, o emocional, ansiedade, agressividade e se está apto à convivência com outras pessoas. Já as técnicas de simulação mostram uma situação dramática com provas ou executando alguma tarefa para ver se o candidato consegue resolver quando estiver trabalhando (CHIAVENATO, 2006).

Através dos jogos, podem-se observar competências dos candidatos como, por exemplo, motivação, liderança, iniciativa, criatividade, inovação, ética, comunicação. Cada jogo possui uma gama de possibilidades a serem exploradas de acordo com o objetivo e as necessidades do processo seletivo. Nos jogos, os participantes podem assumir papéis ou não; mas ocorre que os participantes se posicionam sempre, pois nessas técnicas as pessoas revelam facetas que normalmente se esforçam para esconder por inibição ou por receio de retaliação (HUIZINGA, 1993; GRAMIGNIA, 1993 apud ABREU; FREITAS, 2009, p.228).

A entrevista de seleção é a técnica que influencia a tomada da decisão final e por isso deve-se ter muita habilidade para conduzir e para ter bons resultados. Ela pode ser estruturada e dirigida por um “roteiro” ou não estruturada “sem roteiro” ou mista que é uma mistura dos dois. o objetivo é a informação e o esclarecimento para obter informações fundamentais de cada candidato.

Na entrevista comportamental baseada no perfil de competências busca-se conhecer o candidato, suas experiências profissionais e suas vivências através de perguntas abertas, específicas e sempre com verbos de ação no passado, que remetam o candidato a uma experiência já vivida. Estas perguntas específicas ajudarão o selecionador a averiguar a existência ou não das competências do PC no comportamento do candidato (RABAGLIO, 2001 apud ABREU; FREITAS, 2009, p.227).

Este panorama geral nos aponta sobre uma diversidade de técnicas que um avaliador pode se utilizar para a seleção de um candidato. Contudo, apesar dessas ferramentas, deve-se ter em mente que o processo de seleção é distinto do referente ao recrutamento, como descreveremos no próximo tópico a seguir.

2.3 A DIFERENÇA ENTRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e a seleção são conceitos bem diferentes embora muitos achem que são a mesma coisa. A principal diferença entre eles consiste no fato do recrutamento atrair candidatos para a vaga e a seleção visar eleger os profissionais que se candidataram (BITENCOURT,2018).

Assim sendo, para seguir a profissão de RH os profissionais precisam de muita dedicação e competência, dentro do departamento de recrutamento e seleção existem os perfis de vários colaboradores e cada um assume um papel na qual precisa de habilidades únicas para realizar melhor esses dois processos distintos, e com isso escolher os melhores profissionais para a organização e o negócio.

Os recursos humanos trazem brilho e criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização (MILKOVICH, 2000, p. 19 apud SATAKE, 2011, p. 100).

Dessa forma, existem cinco principais perfis para o recrutamento e a seleção as seguintes profissões: psicólogo, analista, *headHunter*, recrutador e o *bussiness partner*. Esse conjunto de profissionais unidos permitem uma melhor avaliação a partir das diversas perspectivas analíticas para esse processo de escolha. Vale ressaltar que esse trabalho em conjunto se torna essencial para um processo mais eficaz, tendo cada um desses sua participação específica nesse processo. (CAPELLI,2003)

Contudo, não são todas as empresas que investem em uma equipe tão diversa, sendo assim, essas instituições devem possuir uma definição do tipo de profissional e da liderança que anseiam para a seleção do candidato.

3 PANDEMIA E OS PROCESSOS GERENCIAIS

A necessidade de distanciamento e isolamento social trouxe a necessidade de mudança que aconteceu de maneiras muito ágeis e inesperadas, o isolamento domina. O país também levou a uma transição para operações completas ou pelo menos majoritárias. Conectados. Mesmo antes da pandemia, o aumento no uso de ferramentas era óbvio. A tecnologia está no dia a dia dos profissionais de recursos humanos, mas após o surto, devido à necessidade urgente de distanciamento social,

a digitalização dos negócios foi listada como prioridade e ferramentas online foram utilizadas para contato com os candidatos é necessário para a continuidade do processo (ALMERI, 2013).

No Brasil, várias plataformas pagas de Recrutamento e Seleção tiveram que acelerar seu processo de desenvolvimento de novas ferramentas. Atualmente, os principais *players* de mercado (*Gupy, Kenoby, Vagas, Empregare*, entre outros) já contam com inteligência artificial para análise de compatibilidade do perfil do candidato com o perfil do cargo, testes online, entrevistas por vídeo, entre outros (ALMERI, 2013).

O recrutamento e seleção, de acordo com é um dos subsistemas do departamento de recursos humanos (RH) de uma empresa ou organização. É por esses sistemas que são realizadas novas contratações e a seleção de novos profissionais para realizarem serviços para tal organização. Para que haja sucesso nesse sistema, é necessário que haja total comprometimento da equipe de RH que está realizando esses serviços, levando em consideração as habilidades técnicas e competências sociais e culturais, além da habilidade de tais profissionais à cultura da própria organização.

O processo de recrutamento e seleção, segundo Carvalho (LIMA,2008) está imposto na humanidade desde o começo da implementação do capitalismo como modelo socioeconômico da sociedade. É um dos processos mais importantes de uma organização, envolve uma ampla equipe multiprofissional e impacta diretamente nos processos de negócio.

Alguns autores, como Chiavenato (2006), encaram recrutamento e seleção como processos independentes e diferentes. Ainda pela visão do autor Chiavenato (2009, p. 104) supracitado, o recrutamento tem o papel de “divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”. Já a seleção ainda para Chiavenato (2006, p. 139), “é um sistema de comparação e de escolha, devendo-se apoiarem algum padrão ou critério de referência para alcançar certa validade na comparação.” Assim, de acordo com Almeri (2013, p. 80), o processo de seleção pode ser caracterizado como:

[...] a etapa onde alguns dos candidatos que tiveram interesse na vaga divulgada, ou que foram recrutados pela própria organização, são escolhidos levando em consideração critérios pré-estabelecidos e passam por diversos

tipos de testes, entrevistas e dinâmicas no objetivo de escolher aquele que melhor irá desenvolver as tarefas demandadas da vaga em aberto e agregar valor a organização por meio de seu trabalho.

É uma estratégia de organizar e planejar, seu objetivo é alcançar algo que a empresa ou organização esteja desejando, mesmo sabendo das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Estratégia vem do grego *strategos*, significando “chefe do exército”. Os militares na época utilizavam esta palavra para mostrar o caminho da guerra visando a vitória.

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e da empresa em relação ao ambiente. Significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento sistêmico em relação ao mundo de negócios de onde opera (CHIAVENATO, 2006). Para ter uma organização de sucesso as empresas precisam focar, criar projetos e ações que permitam superar seus concorrentes. Sempre é necessário que se tenha uma estratégia organizacional em dois fatores, por exemplos:

- Objetivos concorrentes
- Compreensão no meio que atuam
- Na estratégia Organizacional é “o que” fazer e também “como fazer”

A estratégia e a implementação dos meios para a execução até o nível estratégico são o nível tático e o nível operacional. As duas principais preocupações de uma estratégia são possibilitar o crescimento do negócio e manter a lucratividade (SATAKE, 2011).

Algumas empresas já assumiram publicamente que se adaptaram a realização de um processo de seleção 100% online, como é o caso da CESAR, um dos maiores centros tecnológicos do país. A Gerente de Gente e Gestão da empresa, Andrea Queiroz, diz que o processo normalmente é realizado através de uma entrevista por telefone, em um primeiro momento, e por videoconferências posteriormente.

Na prática, não faz diferença entrevistar o candidato ao vivo ou por videoconferência, por exemplo. Tudo que avaliamos é perfeitamente possível de apreender remotamente, desde habilidades de comunicação e postura até conhecimentos técnicos da área de atuação (QUEIROZ, 2020).

Além de respeitar o distanciamento social, os processos seletivos conduzidos de forma online trazem vários benefícios dignos de atenção que poderão influenciar na permanência da modalidade, mesmo após essa fase, entre elas: economia com

transporte, maior poder de alcance de candidatos, maior flexibilidade para o recrutador e para o candidato e agilidade no processo de contratação. Por meio da pesquisa foi possível concluir que os profissionais de Recursos Humanos estão se adaptando a nova realidade imposta e usando outros meios para preencher seu quadro de funcionários, obtendo inclusive ganhos acessórios. Não é certo que no pós-COVID-19 iremos continuar com todos os processos adaptados para sobreviver a ele, mas temos a certeza de que não voltaremos ao mesmo patamar de antes (DA CASA, 2002).

3.1 RECRUTAMENTO *ON-LINE*

O processo de recrutamento, ou seja, de divulgação de vagas para interesse público, é feito de maneira *online* há muitos anos, com várias plataformas, como Vagas.com, Infojobs, Catho, por meio de redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter), entre outras. Porém, a seleção de novos talentos de forma *online* é considerada “nova” pela maioria dos recrutadores, tendo sido adotada principalmente pela atual situação de crise de saúde que o mundo se encontra.

Alguns profissionais apresentam dificuldades com as mudanças ocorridas na crise de saúde, já que lhes foi imposta a utilização de novas ferramentas que, muitas vezes, são desconhecidas desses profissionais. De acordo com pesquisa realizada pelo sistema de recrutamento e seleção Gupy (2020), os profissionais da área de RH têm as seguintes queixas sobre esse novo método de seleção:

- a.** Lidar com ferramentas de tecnologia em demasia para agendamento e condução de entrevistas;
- b.** Candidatos perdendo interesse na vaga, devido à problemas com agenda, não recebimento de *e-mails* e mensagens, entre outras questões advindas da tecnologia;
- c.** Incapacidade da organização (questões de telecomunicação e tecnologia) para a condução de seleções de maneira remota (telefone ou pela Internet);
- d.** Processo lento e desorganizado seja pela ineficiência da organização ou dos profissionais.

Apesar disso, o Recrutamento on-line é sem dúvida uma ferramenta que acrescenta muito à área de RH. Trata-se de uma inovação que usa a tecnologia a seu favor. É uma ferramenta que tem sido bastante utilizada e também de uma grande importância para a área. O recrutamento on-line vem crescendo e expandindo,

ajudando muito as empresas a terem um crescimento constante nos seus bancos de dados. As empresas que prestam esse serviço podem cobrar uma mensalidade do candidato para gerenciar seu currículo, todavia também existe empresas que não cobra nenhuma mensalidade por esse serviço, cobrando somente pelo serviço prestado às organizações que solicitam o serviço de gerenciamento.

Em alguns sites os candidatos encontram dicas de como se comportar na hora da entrevista, de como se vestir adequadamente, como montar um bom currículo, o que não pode falar na hora da entrevista e como está o mercado.

Com essa ajuda o candidato é capaz de procurar a vaga certa para o seu perfil e enviar corretamente o currículo e aguardar o resultado.

O recrutamento online é um processo inovador que utiliza a tecnologia ao seu favor com mais rapidez, mais economia e com qualidade para as organizações. Este método realiza uma filtragem dos currículos, faz testes online e a entrevistas pela webcam. Existem empresas que aplicam esse método totalmente e em outras parcialmente. Jones (1998) considera que a prática eletrônica na atuação dos recursos humanos torna-se "modelo de gestão baseado em tecnologia altamente avançada, que conduzem a algumas funções ou muitas funções de RH".

Assim, para Carvalho (2008) existem algumas tendências para os processos de recrutamento e seleção, principalmente no que se vê em questões de segurança pessoal, higiene e bem-estar do empregado, além da maior observação e rigidez com os espaços de trabalho. Essas tendências são:

- a. Adaptação do *employer branding*:** essa técnica de geração de percepção positiva do mercado a respeito da organização e do local de trabalho, será uma das ferramentas mais importantes para que haja engajamento de candidatos para as vagas oferecidas, já que as questões de segurança pessoal (e familiar), bem-estar e higiene, são cada vez mais importantes dada a situação mundial, e deve ser mantida na maioria dos indivíduos mesmo após o afrouxamento do distanciamento social;
- b. Adaptação ao trabalho *home office*:** várias pessoas estão procurando serviços que sejam adaptáveis ao trabalho de casa, assim, as vagas que dão essa opção estão em alta e podem ser de grande valia às organizações, por serem um método de auxílio ao prestador de serviço (flexibilização de horários, comodidade, entre outros) e também de diminuição de custos para a empresa;
- c. Feiras de recrutamento *online*;**

d. Processo realizado inteiramente em ambiente virtual: processos de entrevistas, encontros, conversas, sendo realizados somente em meios virtuais, como plataformas de videoconferência, entre outros;

e. Funil de talentos: também chamado de *pool* de talentos, esse processo é importante para que não haja danos ao bem-estar dos candidatos, diminuindo a quantidade de profissionais interessados e aumentando as chances de contratação.

Portanto, pode-se compreender que as tendências apresentadas são de importante valia para o mercado de trabalho, não somente para trazer mais segurança às atividades de recrutamento, e principalmente nas atividades de seleção, mas para adaptar as organizações a uma situação que pode se estender e até mesmo ser permanente, essas tendências são:

- **Captura de currículos:** Todos os candidatos que enviaram seu currículo para as empresas ou agências, seus dados podem ser utilizados pelo site ou de forma tradicional.
- **Softwares de avaliação de currículos:** É O software e que busca e filtra os currículos de candidatos qualificados conforme a vaga disponível.
- **Entrevistas estruturadas on-line:** Os candidatos que estão concorrendo a mesma vaga são chamados para uma entrevista mais estruturada, com as mesmas questões, avaliações e padrão a ser seguido.
- **Teste e avaliações:** São testes de conhecimentos ou habilidades para o candidato na sua área específica.
- **Teste de aptidão e personalidade:** Para ver a expressão verbal do candidato e o raciocínio rápido, e também avaliar o comportamento do candidato.
- **Investigação social:** A investigação para referências e pesquisa criminal do candidato.

Alguns candidatos podem ser familiarizados com a informática. Ainda que as pessoas utilizem muito a internet em todo mundo, o processo pode gerar contratações inadequadas. A impessoalidade, ou seja, os contatos feitos pela rede ainda são pouco afetivos. Sendo assim, torna-se fundamental esse contato físico entre os participantes, o que foi bastante comprometido no período atual de pandemia.

As empresas começarão a avaliar competências comportamentais ligadas ao trabalho remoto, como inteligência adaptativa, resiliência pessoal para enfrentar um período de incerteza muito alta e o trabalho em equipe. (FERRACCIU,2020)

A primeira etapa do processo é sempre feita por telefone. A ideia é identificar o perfil e as soft skills dos candidatos, para direcionar melhor as entrevistas, explica o autor. Em um segundo momento, é agendada uma entrevista no formato de videoconferência, para que o candidato seja avaliado tanto pelas áreas técnicas quanto de capital humano (CHIAVENATO, 2006).

Na prática, não faz diferença entrevistar o candidato ao vivo ou por videoconferência, por exemplo. Tudo que avaliamos é perfeitamente possível de apreender remotamente, desde habilidades de comunicação e postura até conhecimentos técnicos da área de atuação”, complementa. (CHIAVENATO, 2006, p.56).

Com o uso de ferramentas de seleção online, as contratações acabam levando metade do tempo. “O processo é bem mais rápido e cômodo também para o profissional, que não precisa arrumar tempo extra para vir até a unidade do CESAR, principalmente em casos em que ele já trabalha em outra empresa, e pode se preparar melhor para a entrevista”, (CESAR,2020)

Todavia, nesse contexto em que o distanciamento social se tornou necessário, não foi somente o recrutamento on-line que foi usado como ferramenta para o recrutamento, outra técnica de aproximação está apresentada a seguir.

3.2 ENTREVISTA POR VÍDEO CHAMADA

As entrevistas virtuais estão sendo bastante utilizadas durante a pandemia. Existem muitas empresas com um grande crescimento nas vendas online e por isso precisam aumentar seu número de funcionários para atender as demandas e, por isso, se tornou uma necessidade imediata para as empresas a entrevista por vídeo chamada. Esse processo pode ser tão efetivo quanto entrevista tradicional de uma organização e é bastante eficaz realizando de forma correta (CARVALHO, 2008).

De acordo com Carvalho (2008), a entrevista virtual pode ter as mesmas regras que uma tradicional só precisa ter mais atenção e mais cuidado passando antes por uma boa triagem e filtros de currículos e, claro de uma boa internet e lugar apropriados, ou seja, um lugar calmo, tranquilo e com um fundo o mais neutro o possível.

Se o candidato não estiver seguro, entre a casa de um familiar ou de amigo é recomendado faça um treino por videochamada e deixe tudo preparado no seu

computador, verifique o microfone e que entre antes para conhecer a plataforma. A postura ao sentar-se na cadeira também tem sua importância.

As chamadas por vídeo são muito importantes para observar o comportamento corporal do candidato e a clareza nas expressões das ideias, porque é possível ver suas reações para saber se está falando a verdade ou não. A vestimenta do candidato em uma entrevista é muito importante, na entrevista on-line não é diferente ele deve se vestir da mesma forma que se vestiria na forma presencial.

Avaliar a interação, não é só responder as perguntas do recrutador e sim ter a mesma interação que uma entrevista presencial, demonstrar de interesse na vaga a ser ocupada.

Avaliar também o comprometimento, se o candidato tem comprometimento com o horário, ou seja, se ele entrou no horário combinado, ou antes, outro sinal é o lugar que ele escolheu na hora da entrevista, o lugar tem que ser calmo, sem barulho e interrupções (DA COSTA,2002)

O prazo para realizar os testes, na modalidade on-line tem a mesma importância dos testes presenciais por isso tem que ser entregues nos prazos determinados pelo recrutador. As dinâmicas em grupos: trabalhar em grupo é uma das principais exigências para as empresas, por isso existem algumas plataformas on-line que possibilitam a interação com outras pessoas.

Os problemas com a internet são o maior problema da entrevista on-line, pois é muito comum a internet cair durante a entrevista, os recrutadores avaliam até a forma como a candidata vai resolver esse problema.

O informe sobre a empresa, mostra o seu interesse em fazer parte da empresa para a qual está sendo entrevistado e uma forma de mostrar o seu entusiasmo. Tenha papel e caneta e um copo de água, é sempre bom ter por perto para não precisar pedir licença durante a entrevista e deixar o recrutador esperando.

Olhe sempre para a câmera nas entrevistas online tem o olho no olho que é muito importante para passar mais firmeza nas entrevistas e nas entrevistas online não é diferente precisa olhar para a câmera e manter o objetivo de criar uma sintonia com o recrutador.

Assim, o processo de recrutamento e seleção, envolvendo entrevistas, reuniões, testes online estão se tornando cada vez mais comuns, e, as empresas que resistiam aos métodos digitais estão sendo “obrigadas” a adentrar nesse universo e utilizá-los com mais frequência do que realizavam antes da crise mundial de saúde.

Portanto, as empresas se viram numa posição de investimento em meios de recrutamento e seleção digitais, além da adoção do trabalho de casa, também chamado de home office.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste tópico estão discutidos os aspectos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste estudo. Assim, o apresenta os itens: caracterização da pesquisa; universo, amostragem e amostra; Instrumentos de coleta de dados; e Perspectiva de análise de dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a sua natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada, uma vez que se fundamenta no desenvolvimento de diagnósticos e na identificação de problemas, com o intuito de apresentar soluções para o objeto de estudo (MARKONI; LAKATOS, 2017).

Quanto à abordagem, o estudo tem abordagem qualitativa, já que faz uso de análise de conteúdo. Já no tocante aos objetivos, a pesquisa é considerada bibliográfica, pois baseia-se em materiais já publicados; também pode ser classificada como pesquisa exploratória, tendo em vista que possibilita maior familiaridade com o problema estudado (GIL, 2019).

No que se refere aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso investiga um acontecimento levando em consideração suas particularidades, analisando um caso real. Essa técnica tem como principal vantagem o aprofundamento em relação ao contexto estudado (CRESWELL, 2014).

E, quanto ao método adotado, este trabalho faz uso do método indutivo. Esta opção justifica-se porque proporciona o conhecimento baseado na experiência e pela generalização, na qual deriva de estudos de fatos da realidade concreta (MARKONI; LAKATOS, 2017).

4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo representa o conjunto de elementos com as características que correspondem aos objetivos da pesquisa (VERGARA, 2010).

Sendo assim, o universo deste trabalho é composto por 55 (cinquenta e cinco) colaboradores de uma empresa do ramo da construção civil que está localizada na cidade de João Pessoa-PB.

Em se tratando da amostragem, foi utilizada a amostragem não probabilística intencional, este método seleciona um ou mais grupos da população que, com base nas informações disponíveis, possam ser considerados representativos de toda a população (MARKONI; LAKATOS, 2017).

Quanto a amostra, Vergara (2010) afirma que corresponde a uma parte significativa do universo. A amostra desta pesquisa foi composta por 03 (três) colaboradores, proprietário, área de recursos humanos e setor de pessoal.

Vale destacar que o nome do estabelecimento estudado foi omitido por motivos éticos. Desta maneira, no transcorrer deste trabalho foi utilizado o seguinte nome fictício: —Empresa XYZ

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para realização da coleta dos dados foi aplicado, um questionário com (5) cinco questões aos pesquisados que espontaneamente se dispuseram a responder ao instrumento desta pesquisa.

4.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados, foi utilizada a estatística, com o auxílio do *software* Microsoft Excel (Versão 2010).

5 ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico estão apresentados os resultados da pesquisa considerando os dados levantados por meio do questionário aplicado aos colaboradores da empresa e visa responder aos objetivos propostos ao estudo

5.1 RECURSOS UTILIZADOS NO RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Para responder ao objetivo proposto foi questionado junto ao responsável pela contratação de funcionários, os meios utilizados para atrair candidatos interessados a trabalhar na organização e foram obtidas as seguintes respostas, abaixo transcritas:

Pesquisado C – “existe um banco de dados com cadastro de pessoas interessadas a trabalhar e que nos procuram para saber se tem vaga. Aí, pegamos dados para posterior contato.... também quando surge uma vaga emergencial contamos com a indicação dos funcionários, colocamos cartazes na portaria”.

Pesquisado G – “ Optamos por contratar pessoas que já temos referências... Você sabe, pra termos mais garantia...”

Pesquisado RH – “Nós utilizamos para chamamento de novos candidatos a emprego os seguintes recursos: cadastro em nosso arquivo, aviso em cartaz colocado na portaria da empresa, junto ao registro de ponto... usamos também a intranet,,, e acionamos o SINE para algumas ocupações

Como defendido por Chiavenato (2006), recrutamento é uma forma de atrair candidatos para todas as áreas e posições da empresa e precisa que seja planejado para cada situação e ocupação. Assim sendo, quando a empresa necessita de uma vaga o recrutador precisa estruturar muito bem todo o processo do recrutamento para garantir uma ótima contratação, que a melhor escolha para a organização.

5.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO UTILIZADAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

Buscando verificar as técnicas de seleção utilizadas pela empresa para escolher os candidatos a emprego foi constatado que, basicamente são utilizadas a entrevista e uma prova de português básico, as quais atendem a finalidade de coletar dados pessoais e verificar se o candidato sabe ler e escrever. Essas informações estão registradas nas fals dos pesquisados e estão a seguir transcritas.

Pesquisado C – “quando o candidato chega para mim, peço para ele preencher alguns documentos e informo sobre os deveres no trabalho.... nessa ocasião esclareço dúvidas e conheço um pouco o novo funcionário”

Pesquisado G – “...Eu mesmo procuro entrevistar o candidato, de forma a conhecer melhor o potencial, a disponibilidade e interesse pelo serviço,,,, inclusive avaliar se ele vai fazer bem a atividade que ele está sendo contratado... a experiência na área me faz sempre acertar na escolha,,, o dia-a-dia”

Pesquisado RH – “ ...bem, as técnicas utilizadas são entrevista, prova de português e matemática contendo assuntos básicos e prova prática, ou seja, colocar o candidato para fazer o serviço e verificar o seu desempenho profissional”

De acordo com Carvalho (2008) a decisão final da seleção será realizada pelo gestor, contudo, o profissional de recursos humanos deve apoiar esse processo seletivo, iniciando com a entrevista da seleção. Este primeiro contato traz maiores informações sobre o candidato e permite uma melhor ponderação por parte dos avaliadores. Vale destacar que perfil do candidato deve estar atendendo as expectativas para determinada vaga. Sendo fundamental que o avaliador compare os diversos candidatos e suas experiências, com o intuito de detectar o que melhor se enquadraria na oferta da vaga e com o perfil da empresa (CHIAVENATO, 2005)

5.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

No que se refere as dificuldades enfrentadas pelos pesquisados para executarem as atividades inerentes ao processo de recrutamento e seleção, foram obtidas as informações, abaixo relatadas.

Pesquisado C – “a atividade maior é a questão da leitura. Muitas são profissionais, tem experiência, mas não sabem ler e escrever”

Pesquisado G – “...os candidatos ao trabalho já chegam cheios de vícios adquiridos ao longo da experiência profissional e resistem aos novos processos de trabalho.....se são jovens, não têm experiência e a empresa tem que bancar custo de tempo para treinar e isso representa custo de horas perdidas e cai a produtividade.”

Pesquisado RH – “ ..realmente a grande dificuldade para trabalhar no recrutamento e seleção nesta empresa é que existe uma rotatividade grande na atividade operacional e a maioria das pessoas que atuam na área específica prática, ainda se encontra desqualificada, carecem de investimento para um bom desempenho profissional, com qualidade e que precisa ser comprometido com as metas da empresa”

Pode-se constatar que as dificuldades vivenciadas nas atividades de recrutamento e seleção se voltam para questão da falta de qualificação dos profissionais que atuam na área de construção, isto na opinião dos pesquisados, mas cabe registrar que a empresa precisa definir uma estratégia que se volte a favorecer competitividade em relação ao ambiente, o que significa mudança organizada no sentido de oferecer produtos e serviços de qualidade dentro do mundo de negócios onde opera (CHIAVENATO, 2006). Para ter uma organização de sucesso as empresas precisam usar o seu potencial humano, estimulando práticas de crescimento e valorização que permitam superar seus concorrentes. As pessoas são recursos ativos que merecem investimento e sucesso.

5.4 IMPACTOS DA PANDEMIA NA EMPRESA

Com a pretensão de verificar os impactos da pandemia, durante os últimos dois anos, foi questionado sobre o registro de demissão dos funcionários.

Pesquisado C – “O primeiro ano da pandemia, 2020, foi muito difícil. Não ocorreu contratação e tivemos que demitir algumas pessoas.... poucas”

Pesquisado G – “...Período difícil, com pouca demanda de trabalho, funcionários afastados mas seguramos as pontas, né.... estamos escapando e, agora, a situação está melhorando com boas perspectivas de crescimento.”

Pesquisado RH – “Foram momentos de dificuldade que precisamos nos adaptar aos novos formatos de trabalho. Passamos a fazer recrutamento e seleção *on line*.... digitalizamos nossos arquivos. A dificuldade de fazer uso da Internet para entrevistar os candidatos a emprego na empresa”

De acordo com Da Costa (2002), o processo de recrutamento e seleção sofreram impactos em seus formatos pois passaram a ser conduzidos de forma online, o que de início foi cheio de dificuldades, mas trouxeram vários benefícios que representaram economia com transporte, maior poder de alcance de candidatos, maior flexibilidade para o profissional responsável pelo processo e para o candidato e agilidade no processo de contratação.

Por meio da pesquisa foi possível verificar que ocorreu inovações na empresa estudada. Os profissionais, especialmente o de Recursos Humanos parece estar se adaptando a realidade imposta e usando outros meios para preencher o quadro de funcionários da empresa. Não é certo que no pós-COVID-19, os processos adaptados para sobreviver a ele se manterão, mas temos a certeza de que não voltaremos ao mesmo patamar de antes

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, o mundo vive os impactos de uma das maiores epidemias da história causada pelo surto do vírus COVID-19. Seu efeito ainda é incomensurável e difícil de descrever o tanto que os setores econômico, político e de saúde são afetados, assim como as alterações na dinâmica de trabalho das empresas.

Neste contexto, estudar o procedimento de recrutamento e seleção de pessoas, responsabilidade estratégica do departamento de recursos humanos se desponta como relevante, pois vai se propor a manter e garantir a qualidade do bem mais valioso das organizações que são as pessoas.

Considerando que o trabalhador é importante para manter a empresa competitiva, o presente trabalho teve como objetivo conhecer os procedimentos de recrutamento e seleção e os impactos da pandemia Covid-19, na realidade de uma empresa do ramo da construção civil, buscou assim verificar os recursos utilizados para recrutamento; identificar as técnicas de seleção utilizadas; relacionar as dificuldades e os impactos da pandemia nas mudanças sofridas pelas empresas em seus processos de recrutamento e seleção.

Pode-se concluir que a empresa enfrentou dificuldades para mudar os processos de trabalho, mas foi possível sim, realizar os processos de recrutamento e seleção e contratações de maneira online, já que a situação da crise mundial trouxe várias ferramentas digitais para a admissão desse tipo de processo.

O ser humano está se adaptando a essa situação, e os profissionais de RH também, realizando a utilização dessas ferramentas e plataformas de contratação e entrevista, implementando ações que tragam ganhos em médio e longo prazos para a organização. Para tanto, é necessário repensar a estratégia da empresa em cenários online por meio de ações diferenciadas.

É válido frisar que conhecer o recrutamento e seleção de uma empresa não significa enfatizar os aspectos negativos, e sim despertar a consciência acerca de sua condição atual, como mecanismo impulsionador para o desenvolvimento de ações que possam gradativamente reverter situações desfavoráveis, tendo como alvo um ambiente de trabalho adequado para todos.

Ainda deve ser destacado e apresentado como sugestão para pesquisas futuras, a realização de outros estudos no setor de construção civil, de forma a formar bases para elaboração de um quadro comparativo da situação neste ramo. Também, devido à relevância do tema, faz-se necessário mais estudo em diversos outros setores e organizações

REFERÊNCIAS

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, v. 4, n. 8, jul./dez. 2013

Arruda Ângela F, Chrisóstomo Evangelina, Rios Sárvia S. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. Rio de Janeiro: **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 3, 01 jul. 2010. Semestral.

ABREU, C. V.; FREITAS, M. N. de C. Seleção por competências: a percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesquisa práticas psicossociais**, v. 3, n. 2, p. 225-234, 2009.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BITENCOURT, Cláudia. **A diferença entre recrutamento e seleção**. 2018. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/diferenca-recrutamento-selecao>

CAPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Editora Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997

DA COSTA, T. R. **E-Rh**: O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos. [S. l.], 2002. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5027428-E-rh-o-impacto-da-tecnologia-para-a-gestao-competitiva-de-recursos-humanos.html>.

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

FERRACCIU, Stefanie. **8 tendências do Recrutamento e seleção pós-pandemia (e o que podemos aprender com o exemplo da China)**. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

GUPY, Stefanie Ferracciu. **Coronavírus e o futuro do recrutamento e seleção**. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-recrutamento-e-selecao>.

JONES, J. W. **Virtual HR**. Crisp Publications: Califórnia, 1998.

LIMA, D. L. Recrutamento em seleção. **Monografias Brasil Escola**, Goiás, [20]. Disponível em <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao.htm>.

MARCONDES, J. S. Estratégia organizacional - conceito. **Blog gestão de segurança privada**, São Paulo, 2019. Disponível em <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/estrategia-organizacional-conceito/>. Acesso em: 23 dez. 2020.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, T. Seleção de pessoal. **Administradores.com**, Paraíba, 2007. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/selecao-de-pessoal>.

SATAKE, E. F. *et al.* Recrutamento e Seleção com foco no recrutamento interno. **Revista Científica do Unisalesiano**, São Paulo, ano 2, n. 4, p. 94-106, 2011.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; Fortuna, A. F. A. M. **Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem o objetivo de levantar informações que servirão de base para subsidiar um estudo sobre Recrutamento e Seleção. Pedimos, assim sua gentileza de responder as questões abaixo. Em respeito a ética, nos comprometemos em não divulgar dados pessoais e organizacionais. Não precisa se identificar.

Muito Grata.

1-Como são ofertadas as vagas de emprego oportunizadas pela empresa?

- a) Anúncios e classificados em jornais
- b) Internet
- c) Amigos
- d) Panfletos
- e) Banco de arquivo.

2-Na fase de seleção, quais foram as técnicas aplicadas?

- a) Entrevista
- b) Prática na área de trabalho
- c) Testes psicológicos (memória, atenção, lógica)
- d) Teste escrito - Conhecimentos gerais (português, matemática, outros)
- e) Outra _____

3- Durante a pandemia da Covid foi realizado algum processo de recrutamento e seleção () Sim () Não

Se sim, quanto processos foram feitos? _____

4 Quais as dificuldades enfrentadas para realização das atividades de recrutamento e seleção durante a pandemia do Covid-19?

- () Fazer uso de ferramentas tecnológicas
- () fazer entrevistas *on line*

- não poder falar como as pessoas frente a frente
- não tive dificuldades

5 - Na sua opinião quais foram os impactos da pandemia nas atividades de recrutamento e seleção?

- houve demissão de pessoal
- aumento da jornada de trabalho
- sobrecarga de trabalho; acúmulo de tarefas para os colaboradores que permaneceram na organização
- mudanças no processo administrativo (burocrático) do recrutamento e seleção.
- necessidade de conhecimentos sobre como usar as ferramentas tecnológicas

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Severina Silva
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Severina de Souza Silva, ALUNO (20152460548) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 20/07/2022 11:35:17.

Este documento foi armazenado no SUAP em 20/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 575550

Código de Autenticação: 05251dec1d

