

O FUTURO DO PROFISSIONAL DE RH: aspectos do profissional diante das circunstâncias da pandemia*

THE FUTURE OF THE HR PROFESSIONAL: aspects of the professional in light of the circumstances of the pandemic

Sarah Ingrid Ferreira Santos Silva**
Edilson Silva Diniz***

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO – IESF

RESUMO

A pandemia de Covid-19 trouxe inúmeras mudanças para a sociedade, principalmente para as empresas; a crise global que afeta todas as áreas demanda das empresas um gerenciamento e uma maleabilidade para se adaptar às novas demandas. Muitas empresas que não conseguiram acompanhar tais mudanças acabaram fechando suas portas. O RH assim como vários outros setores das empresas, teve que se adaptar às novas demandas, especialmente no que diz respeito ao recrutamento e seleção; tal procedimento já era realizado online em alguns casos, porém, as empresas tiveram que se reorganizar para tornar este o principal método durante este período de pandemia. Assim, o presente trabalho pretende discutir a respeito do processo de recrutamento e seleção durante o período de pandemia, e as dificuldades enfrentadas por estes profissionais que atuam no setor de RH. A abordagem metodológica a ser adotada no presente estudo é a qualitativa, por ser a que melhor vem ao encontro do que se pretende alcançar com o presente estudo, já que esse tipo de pesquisa pode ser definido como um método de investigação de base linguístico-semiótica usado principalmente em ciências sociais. Trata-se de um estudo subjetivo, que mais se adapta a tese.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Online. Inovação. Pandemia.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic brought numerous changes to society, especially for companies; the global crisis that affects all areas demands from companies management and flexibility to adapt to new demands. Many companies that were unable to keep up with these changes ended up closing their doors. HR, as well as several other sectors of the companies, had to adapt to new demands, especially with regard to recruitment and selections; this procedure was already performed online in some cases, however, companies had to reorganize themselves to make this the main method during this pandemic period. Thus, this work intends to discuss about the recruitment and selection process during the pandemic period, and the difficulties faced by these professionals who in the HR sector. The methodological approach to be adopted in this study is qualitative, as it best meets what is intended to be achieved with this study, as this

* Artigo Científico apresentado ao Curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano

** Graduanda do 4º período do Curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: Sarah1957@live.com

*** Graduado em administração e marketing pela Fama e mestre em ciências da educação pela ES João de Deus, Lisboa, Portugal

type of research can be defined as a linguistic-semiotic research method mainly used in social Science. It is a subjective study, which best fits the thesis.

Keywords: Recruitment. Selection. Online. Innovation. Pandemic

1 INTRODUÇÃO

Os impactos trazidos pela atual 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. A pandemia trazida pelo novo coronavírus trouxe em sua esteira uma crise global que vem afetando as mais diversas áreas, em especial a econômica e empresarial, e um gerenciamento de qualidade se revela primordial em tempos de crise como os atuais.

De atualíssima relevância, portanto, se constitui o tema referente ao processo de recrutamento e seleção em período de pandemia. O foco se dará em se discorrer inicialmente sobre a pandemia e seus reflexos, atuais e futuros. Posteriormente se discorrerá sobre os impactos nos negócios. Por fim, pretende-se discorrer sobre o gerenciamento de negócios em período de pandemia.

Problema:

Como as organizações estão fazendo o processo de recrutamento e seleção R&S durante o período de pandemia?

Hipóteses:

- Mostrar a importância do processo de recrutamento e seleção online.
- Utilização de novas ferramentas para a empresa.
- Adaptação ao trabalho home office.

Objetivo geral:

Mostrar a melhor forma de recrutamento e seleção online nas organizações.

Objetivos específicos:

- Saber quais as melhores ferramentas no processo de recrutar e selecionar.
- Mostrar todo o processo dentro da organização, de recrutamento e seleção durante a pandemia.
- Realização de processos (ferramentas) mais velozes.

A abordagem metodológica a ser adotada no presente estudo é a qualitativa, por ser a que melhor vem ao encontro do que se pretende alcançar com o presente estudo, já que esse tipo de pesquisa pode ser definida como um método de investigação de base linguístico-semiótica usado principalmente em ciências sociais. Trata-se de um estudo subjetivo, que mais se adapta a tese.

Apesar do ato de recrutar e selecionar profissionais de maneira online já ser uma realidade em muitas empresas, principalmente nas grandes e internacionais organizações, o processo de recrutamento foi muito afetado pela atual situação mundial, com a disseminação de uma mutação do coronavírus e a nova doença causada por ele, conhecida como Covid-19. Sendo essa doença facilmente disseminada e altamente infecciosa, existe a necessidade de realizar a chamada “quarentena”, ou “isolamento social”, onde os indivíduos devem evitar contato humano direto e próximo, para que a doença seja menos fatal e para que haja menos contaminação.

Assim, com essa necessidade de evitar contato humano direto, as entrevistas e as reuniões online estão se tornando cada vez mais comuns, com a mudança na convivência social dos seres humanos, devido à pandemia, as empresas que resistiam aos métodos de recrutamento digitais estão sendo “obrigadas” a adentrar nesses métodos e utilizá-los com mais frequência do que realmente gostariam, ou do que realizavam antes da crise mundial de saúde. Portanto, as empresas se viram numa posição de investimento em meios de recrutamento digitais, além da adoção do trabalho de casa, também chamado de home office.

Desta forma, questiona-se: quais impactos a pandemia causou no processo de recrutamento e seleção nas empresas?

2 Recursos humanos

O mundo se encontra em processo de transformação e se modificando cada vez mais rápido. Essas mudanças têm causado um grande impacto nas gestões organizacionais da atualidade, principalmente no que diz respeito às mudanças tecnológicas, culturais, legais, sociais, econômicas, ecológicas, políticas e demográficas. Isso faz com que as organizações sejam gerenciadas em um ambiente de incertezas.

Diante de todas essas mudanças no meio empresarial, uma das áreas que mais tem se transformado é a de recursos humanos. No século XIX, o setor de Recursos Humanos tinha o papel de contabilizar faltas e atrasos e registrar os trabalhadores. Assim, os profissionais eram inflexíveis e tinham atitudes limitadas às leis e regras.

Com o passar do tempo, as empresas começaram a realizar mudanças, fazendo pesquisas na área de psicologia organizacional e da sociologia do trabalho a fim de perceber os funcionários da empresa não como simples máquinas, mas como seres humanos, que possuem desejos, necessidades e características próprias.

Já na década de 1920, se teve a implementação do “chefe de pessoal” que mostrou uma nova forma de movimentar as relações humanas e modificar a relação entre empregadores e empregados. Nesse mesmo período, o principal objetivo dos recursos humanos era aumentar a produtividade e diminuir os problemas relacionados aos custos.

No ano de 1945, se deram início aos estudos sobre democracia, liderança e motivação dos funcionários. Nesse mesmo período, surgiram as teorias de Barnard e Mcgregor que começou a valorizar o funcionário e desenvolver questões legais e sindicais. Assim, o “chefe de pessoal” passou a ser chamado de “gerente de pessoal”.

Na década de 1950, ocorreram diversas transformações no departamento de Recursos Humanos. Nesse mesmo período, o “gerente de pessoal” passou a ser o “gerente de recursos humanos”. Alguns anos mais tarde, em 1960, se criou o gerente de relações industriais, diferenciando o profissional responsável pelas atividades administrativas, e por quem cuidaria das relações humanas dentro do ambiente de trabalho.

Diversas características e tarefas realizadas pelos profissionais da área de recursos humanos se modificaram ao longo do tempo. Isso foi fundamental para a evolução do RH e para que os funcionários se sentissem mais motivados, satisfeitos e as suas necessidades fossem atendidas no meio empresarial.

Atualmente, a preocupação da empresa não é mais somente o controle e o planejamento dos custos em relação aos funcionários. Hoje tem-se uma preocupação sobre o bem-estar dos trabalhadores. Assim se passaram as diversas fases da área do RH ao longo do tempo, como: (1) fase contábil; (2) fase legal; (3) fase tecnicista; (4) fase administrativa e (5) fase estratégica.

As empresas não conseguem sobreviver em um mercado competitivo sem planejar as ações para as pessoas em se tratando de alinhamento estratégico com o planejamento de Recursos Humanos. O RH é a ferramenta fundamental para a estratégia das empresas que de fato ainda buscam uma reestruturação neste campo. O planejamento estratégico é imprescindível para a organização e deve caminhar junto ao planejamento de RH. A empresa deve envolver sempre o comportamento geral e sistêmico, isso significa que o planejamento estratégico não é a soma do tático e operacional, mas a integração entre ambos para que possa contribuir para o sucesso do plano estratégico da organização (CARVALHO *et al*, 2014).

Por isso, na atualidade é fundamental acompanhar as mudanças que têm ocorrido na área de recursos humanos, visto que isso é primordial para a boa gestão organizacional, aumento da competitividade da empresa e alcance de resultados empresariais (MARRAS, 2009). Portanto, todas as empresas da atualidade devem acompanhar essas transformações da área de RH para sobreviver no mercado.

Porém, de acordo com Marras (2009) é fundamental adaptar o modelo de gestão de pessoas com a realidade de cada instituição, pois a cultura organizacional é mutável, e isso afeta diretamente as relações interpessoais entre os funcionários. Portanto, ao determinar um modelo de gestão de pessoas, é fundamental levar em consideração a situação organizacional para adaptar a metodologia.

Em âmbito histórico, os funcionários de uma empresa sempre foram considerados insumos, ou seja, recursos que deviam ser administrados. Por mais que tenham ocorrido grandes transformações no meio empresarial, as práticas gerenciais ainda possuem como principais objetivos o controle em relação aos funcionários. Em contrapartida, atualmente as empresas têm sofrido com pressões externas para realizar mudanças a respeito da gestão de pessoas no meio empresarial, como (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017):

- Estruturação da organização formada por trabalhos mais flexíveis, de acordo com as demandas impostas pelo ambiente. Isso faz com que os processos estejam em constante adaptação;
- Adaptação dos processos conforme as demandas de mercado, com forte relação entre si e de maneira descentralizada. Por isso é fundamental ter pessoas de atitude empreendedora e inovadora;
- Realização de processos mais velozes, com revitalização de produtos e facilidade de entrada e saída de mercado. Por isso é importante ter na equipe, profissionais antenados com o mercado e as transformações do mundo dos negócios;
- Maior potencial de competitividade, com necessidade de indivíduos que tenham maior articulação entre si e vontade de aperfeiçoamento em relação à realização das atividades.

Além disso, de acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017) estão ocorrendo transformações no contexto sociocultural, conforme as modificações realizadas pelo advento da tecnologia e das alterações nas condições de vida. Isso tem modificado a relação das pessoas com o seu trabalho e a forma delas enxergar o mundo dos negócios, como:

- Geração de pessoas mais conscientes e conhecedoras de si, o que faz com que elas tenham mais autonomia e senso de empreendedorismo em seu desenvolvimento profissional e nas escolhas de sua carreira;
- Pessoas mais conhecedoras de sua integridade psíquica, física e social, além de mais preocupadas com a cidadania, com maior ênfase em processos de transparência, tanto no âmbito da comunicação como nas relações profissionais;
- Pessoas com maiores expectativas de vida e maior possibilidade de passar mais tempo trabalhando e se dedicando à vida profissional. Isso exige processos de trabalho de contínuo desenvolvimento;

- Pessoas que possuem maiores demandas profissionais e oportunidades. Por isso há preocupações em se tornarem atualizadas quanto às transformações de mercado e ganho de competência, sendo essas as principais condições para se manter ativo e qualificado para o mercado de trabalho.

Essas transformações socioculturais e a grande velocidade em relação às mudanças tecnológicas têm alterado o modo de vida e o ambiente no qual as pessoas vivem, de modo a afetar as expectativas das pessoas a respeito das suas visões de mundo (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

As mudanças de âmbito sociocultural e a tecnologia têm gerado pressões por modificações nas empresas em relação à gestão de pessoas. Essas necessidades de alterações têm gerado novas premissas, como:

- Visão de que a organização e as pessoas estão inter-relacionadas e que a empresa possui capacidade de desenvolver pessoas, e elas possuem capacidade de desenvolver a empresa. Por isso, o desenvolvimento pessoal e organizacional precisa respeitar as particularidades de cada setor;

- O processo de gestão de pessoas precisa atender aos interesses das organizações e das pessoas, além de atuar de forma integrada, inclusive com as práticas e políticas organizacionais. Dessa forma será possível gerar resultados positivos para ambos os lados;

- A gestão de pessoas precisa definir, de forma clara, a contribuição de cada funcionário para a empresa e mostrar para cada colaborador o retorno que pode ser gerado pela empresa como retribuição;

- As práticas da gestão de pessoas precisam abranger todas as pessoas que contribuem com a empresa, tendo ou não o vínculo formal. Assim, todos que possuem algum tipo de relação com a empresa precisam fazer parte da gestão de pessoas da organização.

A gestão de pessoas de uma empresa se caracteriza como um conjunto de políticas e práticas que realizam a conciliação de expectativas da empresa e dos funcionários, visando atender as necessidades e os desejos de ambos os lados, de forma que todos se sintam motivados para trabalhar (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Quando se é citado o conjunto de políticas e práticas da gestão de empresas de uma organização, presume-se que existem diretrizes e princípios que norteiam os comportamentos e as decisões organizacionais, além de métodos, procedimentos e técnicas utilizados para ajudar no desenvolvimento da empresa e na sua relação com o ambiente externo.

De acordo com Dutra (2000) para isso, deve haver uma conciliação de expectativas que funciona entre o funcionário e a organização. Essa conciliação de expectativas funciona da seguinte forma: a empresa precisa proporcionar o ambiente e a estrutura necessária para a realização das atividades profissionais, além de gerar motivação para o funcionário. Já o colaborador precisa ter um papel ativo, além de negociar com a empresa a respeito de projetos que visam o seu desenvolvimento profissional.

Assim, é fundamental que o colaborador tenha ciência do seu potencial e das suas capacidades profissionais, e tenha conhecimento também acerca dos benefícios que a empresa pode proporcionar para o seu crescimento profissional e para atender às suas expectativas (MARRAS, 2009).

2.1 Evolução histórica das organizações

De acordo com Estork e Viscaino (2007) na fase contábil da gestão de pessoas, os custos de pessoal eram considerados o fator mais importante. Assim, o enfoque da empresa era o custo contábil em contratar, manter e treinar os funcionários. Portanto, as entradas e saídas da mão-de-obra eram registradas em âmbito contábil.

A fase contábil foi considerada pioneira na gestão de pessoas, tendo o seu início no século XIX. Essa fase só teve fim na década de 1930, quando os funcionários da empresa começaram a ser vistos a partir de outras percepções por parte dos gestores organizacionais.

Já na fase seguinte, denominada de “fase legal”, houve a criação da CLT por Getúlio Vargas. Nesse período foram criados os direitos trabalhistas, e as organizações começaram a se preocupar com as leis trabalhistas criadas pelo governo. Além disso, na fase legal foi criado o cargo de “chefe de pessoal”, visando o melhor gerenciamento de pessoal dentro das organizações (ESTORK; VISCAINO, 2007).

O “chefe de pessoal” se tornou responsável por acompanhar e treinar os trabalhadores, de acordo com as leis trabalhistas que foram implementadas por Getúlio Vargas. A fase legal permaneceu como principal desde a década de 1930 até a década de 1950.

Posteriormente, surgiu a fase tecnicista no âmbito da gestão de pessoas, quando foi implementada a burocracia. Nesse período (governado por Juscelino Kubistchek, o processo burocrático era considerado prático e efetivo. Além disso, na época surgiram diversas indústrias automobilísticas no Brasil, fazendo com que fosse necessária a criação do cargo de “gerente de relações industriais”.

Com o surgimento do cargo de “gerente de relações industriais”, os processos de gestão de pessoas se modificaram, obtendo maior participação no recrutamento, na seleção, no treinamento, na higiene e na segurança do trabalho aumentando a relação entre capital e trabalho. Entre as décadas de 1950 a 1965, a fase tecnicista teve o seu auge (ESTORK; VISCAINO, 2007).

Após a fase tecnicista, foi implementada a fase administrativa. Nesse mesmo período, se teve o sindicalismo como a principal proteção por parte dos funcionários. A fase administrativa foi considerada uma grande revolução na classe trabalhadora por conta do sindicalismo

Além disso, de acordo com Estork e Viscaino (2007) o cargo principal do RH passou de “gerente de relações industriais” para “gerente de recursos humanos”. Na fase administrativas, os processos pararam de ser burocráticos e se tornaram mais humanísticos, com maior foco no ser humano e nas suas relações.

Por fim, a partir da década de 80, surgiu a fase estratégica, onde se teve o planejamento como principal diferencial. Assim, a estratégia se tornou um componente importante nos processos organizacionais. Nesse mesmo período, o gerente recursos humanos passou a fazer parte do nível estratégico, ou seja, se inseriu no alto escalão empresarial, se tornando um dos principais profissionais da empresa.

2.2 Gestão de pessoas do século XXI

No modelo primitivo da gestão de recursos humanos, se tem o papel do capataz que era o profissional responsável por contratar e demitir funcionários, além de centralizar o processo produtivo e organizar as tarefas e as atividades organizacionais.

Os conceitos atuais relacionados com os recursos humanos remontam ao período da revolução industrial que representam uma nova ordem social e econômica que se desenvolveu no contexto das indústrias têxteis no período final do século XXI.

No período do desenvolvimento da revolução industrial, vários aspectos como a estruturação da cidade e o grande número da mão-de-obra tornaram necessário o estabelecimento de regras e normas, como a regulação de dias e horários de trabalho, além de proporcionar condições mínimas de segurança para os trabalhadores.

A partir do século XX, se deu início ao taylorismo que desenvolveu um sistema burocrático, criando um método de recursos humanos mais estruturado. Na tabela a seguir constam informações sobre a área de recursos humanos século XXI até a segunda guerra mundial.

Quadro 1 – Gestão de pessoas do século XXI até a segunda guerra mundial

	Condições Socioeconômicas	Configuração Organizacional	Recursos Humanos
No mundo	<p>Processo de desenvolvimento da revolução industrial;</p> <p>Crescimento das empresas de manufatura;</p> <p>Criação de sindicatos;</p> <p>Criação de leis de trabalho regulamentadoras;</p> <p>Grande número de mão de obra, com pessoas lutando pela própria sobrevivência;</p> <p>Melhor gestão das cidades.</p>	<p>Processo de profissionalização da administração;</p> <p>Maior centralização do trabalho;</p> <p>Implementação do processo de contratação de funcionários;</p> <p>Centralização da manufatura e processos produtivos artesanais.</p>	<p>Falta de sistematização dos processos de gestão de pessoas;</p> <p>Gestão de pessoas realizada exclusivamente pelo capataz;</p> <p>Execução do trabalho de forma centralizada.</p>
No Brasil	<p>Processos econômicos agrícolas;</p> <p>Maior concentração da população no meio rural;</p> <p>Período de imigração do meio rural para a cidade.</p>	<p>Primeira aparição dos processos de manufatura;</p> <p>Realização de obras relativas à infraestrutura.</p>	<p>Mão de obra semi-escravocrata</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

A partir da tabela acima pode-se perceber que o contexto do trabalho era mais primitivo, com pouco desenvolvimento da área do RH. Além disso, a economia era basicamente agrícola e o processo de manufatura estava no início. Em contrapartida, no mundo já estavam começando os primeiros estudos acerca dos recursos humanos.

O período que permaneceu entre as guerras mundiais deu início à preocupação quanto aos estudos sobre os recursos humanos. Nesse mesmo período, as organizações começaram a estruturar melhor o departamento de RH e desenvolver melhores processos de recrutamento, seleção, demissão e remuneração de funcionários. Os fundamentos desse período eram embasados nas teorias tayloristas.

Na década de 1920, os cargos de recursos humanos tinham foco na seleção científica de Taylor, com o objetivo de “colocar a pessoa certa no lugar certo”, ou seja, encontrar a tarefa perfeita para as habilidades e as capacidades profissionais do indivíduo.

Nesse mesmo período, houve uma maior difusão dos conceitos dos movimentos de relações humanas, tendo uma maior consideração acerca dos fatores psicológicos e do controle a respeito da produtividade e da eficiência dos processos organizacionais. Principalmente nas indústrias dos EUA, foram implementadas práticas mais burocráticas, como avaliações, testes, análises e processos de recrutamento e seleção. A tabela a seguir discorre sobre o período entre guerras:

Quadro 2 – Gestão de pessoas no período entre guerras

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos humanos
No mundo	Acontecimento da crise de 29; Desenvolvimento econômicos dos Estados Unidos; Crescimento e desenvolvimento das cidades; Criação da legislação trabalhista e dos sindicatos.	Aparecimento do fordismo e do taylorismo; Implementação da burocracia; Departamentalização nos setores organizacionais; Processos e atividades de produção em massa; Aplicação de subsídios das grandes organizações.	Criação do departamento de RH, com processos de recrutamento, seleção e treinamento;
No Brasil	Desenvolvimento da industrialização; Desenvolvimento do estado novo; Crise do café.	Mimetização de processos de RH utilizados em outros países.	Paternalismo; Relações de trabalho com padrões agrícolas.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Esse período é marcado por diversas transformações no meio da gestão de pessoas. Em geral, nos países industrializados existem um bom número de empregos, fazendo com que fosse possível conquistar o “bem-estar social”. Nessa mesma época, ocorreu a passagem do foco em DP para RH, dando maior ênfase nos recursos humanos, percebendo os funcionários como seres humanos que tinham sentimentos, necessidades e desejos. O departamento de recursos humanos se tornou responsável por:

- Recrutamento e processo de seleção;
- Avaliação do desempenho dos funcionários;
- Desenvolvimento e treinamento de pessoal;
- Demissão de funcionários;
- Remuneração de funcionários.

Quadro 3 – Gestão de pessoas da Segunda Guerra mundial até os anos 80

	Condições socioeconômicas	Configuração organizacional	Recursos Humanos
No mundo	Crescimento da economia mundial; Implementação da ideia de estado do bem-estar social; Externalização da economia;	Aumento da eficácia dos processos produtivos nas indústrias; Aumento no número de empresas multinacionais; Aparecimento dos modelos de gestão mais orgânicos e flexíveis.	Passagem do departamento de pessoal para departamento de RH; Criação de novos modelos de RH.

	<p>Reestruturação e boas oportunidades de emprego;</p> <p>Volta e fortalecimento dos sindicatos dos trabalhadores;</p> <p>Crescimento das tecnologias;</p> <p>Aumento do consumo por parte da população;</p> <p>Maior participação das mulheres no mercado de trabalho.</p>		
No Brasil	<p>Aparecimento de empresas estrangeiras no país;</p> <p>Crescimento da infraestrutura e aumento de obras na cidade;</p> <p>Aumento no número de empresas privadas;</p> <p>Aumento do poder dos sindicatos;</p> <p>Problemas a respeito do desenvolvimento econômico.</p>	<p>Uso do modelo de gestão taylorista e fordista;</p> <p>Importação de tecnologias;</p> <p>Implementação dos processos burocráticos.</p>	<p>Departamento de pessoal com foco na legislação do trabalho;</p> <p>Novas experiências com a área de recursos humanos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A partir da tabela acima, pode-se perceber que no Brasil houve um grande número de instalação de indústrias nesse período. Assim, ocorreram construções, melhorias de infraestruturas e realização de grandes obras. Além disso, os modelos de gestão tayloristas e fordistas vindos dos EUA foram incorporados nas indústrias brasileiras.

Nesse período, o Brasil ainda não tinha implementado todas as principais características do RH, afinal as principais empresas ainda utilizavam as ideias primitivas a respeito da área de recursos humanos. Por isso, o RH no Brasil ainda era considerado bastante retrógrado.

3 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.

Segundo Araujo (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 Araujo (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.

Geralmente as ocupações do RH são:

- Admissão: Esse processo inclui no sistema o novo funcionário, recepciona 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 um 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.

4 Recrutamento

O recrutamento é uma forma de atrair candidatos para todas as áreas e posições da empresa (Werther e Davis 1983). 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. 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. 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.

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.

De acordo com Chiavenato (2009, p 79 à 96) 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.

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.

5 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 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 dos avaliadores como veremos a seguir.

5.1 Técnicas da Seleção

Existem várias técnicas de seleção que podem ser utilizadas nos processos seletivos. 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.

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.

5.2 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.

6 A gestão de pessoas e a competitividade organizacional

Sabe-se que as empresas estão passando por transformações devido às pressões de âmbito interno e externo. Por conta disso, têm ocorrido diversas mudanças organizacionais, que não se limitam somente aos produtos, processos e estruturas da organização, afinal as mudanças afetam também a cultura, as políticas e os comportamentos organizacionais.

Assim, a qualidade da gestão de pessoas pode ser considerada um diferencial competitivo para a organização, e esse diferencial consegue se sustentar e permanecer por um maior período, quando comparado aos demais (DUTRA, 2017).

Essas pressões organizacionais de âmbito externo têm sido objeto de estudo, diferentemente das pressões internas (DUTRA, 2017). Esse contexto obrigou as organizações a terem maior flexibilidade, se adequando às rápidas transformações de mercado. Isso porque

a globalização tem exigido isso das organizações devido ao nível de exposição ao mercado globalizado e o desenvolvimento tecnológico.

Com isso, até o perfil dos gestores se modificaram, de forma a passar de um perfil disciplinado e obediente para uma pessoa de perfil mais empreendedor e autônomo. Assim, as organizações se encontram cada vez mais dependentes do comprometimento e do envolvimento dos funcionários com a empresa a qual trabalham, levando em consideração os objetivos, os negócios e as estratégias organizacionais.

7 O futuro do profissional de rh

Os coronavírus são um grupo de vírus de genoma de RNA simples de sentido positivo (serve diretamente para a síntese proteica), conhecidos desde meados dos anos 1960, quando foram descobertos os coronavírus de infecção e ação humanas. Esse vírus é causador de infecções respiratórias brandas e de curta duração, e de acordo com o, podem também ser transmissores e causadores de pneumonias graves, como a SARS. (Uzunian 2020),

Os coronavírus comuns são altamente infecciosos, tornando o ser humano propenso a se infectar com esse tipo de vírus pelo menos uma vez na vida, principalmente na infância, porém sem nenhum tipo de agravante, sendo os mais comuns o alpha coronavírus 229E e NL63 e beta coronavírus OC43 e HKU1. Todavia, um novo agente do coronavírus foi descoberto em 21 de dezembro do ano de 2019, na China, após uma variedade de casos registrados, sendo ele mais agressivo que os antecessores e podendo ser fatal ao ser humano.

De acordo com Uzunian (2021), os coronavírus da subfamília Orthocoronaviridae se dividem em quatro gêneros: Alphacoronavirus, Betacoronavirus, Gammacoronavirus e Deltacoronavirus. De todos esses gêneros, há seis espécies que causam infecção em humanos. Na subfamília Aphacoronavirus existem as espécies HCoV-229E e HCoV-NL63, de transmissão e ação humanas, e também o CCoV, de ação canina (com vacinação anual). Já no gênero Betacoronavirus, existem as espécies HCoV-OC43, HCoV-HKU1, SARSr-CoV e MERS-CoV, sendo essa última uma pneumonia de ação grave, chamada de Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS). A espécie SARSr-CoV, que causa da doença SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave), sofreu uma mutação chamada de SARSr-CoV2, ou nCoV-2019, que causa a doença Covid-19.

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

Os sintomas da Covid-19 podem variar de acordo com o organismo do paciente, indo de sintomas comuns de um resfriado, até um quadro de síndrome gripal, ou pneumonia severa. Os sintomas mais comuns são: tosse, dor de garganta, falta de ar, hiporexia, astenia, náuseas, vômitos, diarreias, anosmia, dificuldade na respiração, dor de garganta, coriza e febre. Os sintomas são agravados quando o indivíduo tem algum problema pré-existente, como asma, bronquite, problemas coronários, diabetes, entre outros.

A transmissão da doença ocorre, majoritariamente, de um indivíduo a outro, com contato ou por meio de toques, apertos de mãos com pessoas contaminadas, contato com objetos e superfícies contaminadas, catarro, tosse, gotículas de saliva e secreções corporais pulmonares, contato direto com indivíduos contaminados, entre outros. O diagnóstico pode ser feito de

maneira clínica (avaliação médica), clínica-epidemiológica, clínica-imagem, laboratorial para indivíduo com sintoma, e laboratorial para indivíduo assintomático.

Assim, para que haja diminuição no contágio dessa doença, deve-se tomar algumas precauções, como: lavar as mãos com frequência e sempre que necessitar sair de casa (ao retornar), cobrir nariz e boca com a parte interna do cotovelo ou lenço ao espirrar ou tossir, não tocar olhos e nariz, higienização frequente de objetos usados com frequência, não compartilhamento de objetos, ambientes limpos e com boa circulação de ar, além da manutenção de distanciamento social.

Com essas mudanças nas atitudes do dia a dia, de acordo com o Ministério da Saúde do Brasil (2020) a doença pode ser diminuída, trazendo melhorias nos números agravados da pandemia mundial, e prevenindo para que novos indivíduos sejam contaminados.

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.

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.

O recrutamento e seleção, 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, p.?)

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.

6.1 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, 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 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 Andrea. 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. “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.

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 usado como ferramenta para o recrutamento, foram utilizadas outras técnicas de aproximação que serão apresentadas a seguir.

6.2 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.

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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, o mundo vive uma das maiores epidemias da história Causada pelo surto do vírus COVID-19. Desde a Organização Mundial Saúde - OMS, concedeu status de pandemia em 11 de março de 2020, alguns Diretrizes disseminadas para prevenção e controle de vírus, incluindo: Distanciamento social. O impacto ainda é incomensurável e difícil de descrever. Todos os setores econômico, político e de saúde são afetados, e a dinâmica de trabalho da empresa.

Neste contexto, o departamento de recursos humanos-RH é necessário A organização repensa o recrutamento e a seleção - o processo de R&S. Enfrente isso há um problema, surge o seguinte problema: Como o departamento de recursos humanos ajusta seu subsistema de recrutamento e seleção, é gerenciado por Pandemia do covid19?

Retomando a questão da pesquisa pode-se concluir que é 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, fazendo com que esses processos não fossem altamente influenciados pela crise de saúde, e implementando melhorias em longo prazo para a organização.

Com a pandemia, os profissionais buscam propostas de valor relacionadas ao bem-estar e segurança pessoal, que é um diferencial importante para sentir apoio emocional. Para tanto, é necessário repensar a estratégia da Employer Branding em cenários online por meio de ações diferenciadas, como oferecer benefícios mais flexíveis, planos de desenvolvimento e treinamento remotos customizados e, principalmente, comunicação transparente para dar mais estabilidade.

O objetivo deste estudo foi demonstrar como pode ser realizado o recrutamento e seleção em meio a uma pandemia mundial, trazendo os vários métodos que podem ser utilizados. Assim, foi possível concluir que é possível sim realizar esses processos em meio a uma pandemia mundial, com as plataformas de recrutamento e seleção, também as redes sociais e várias ferramentas que auxiliam os profissionais a se reinventarem e reinventarem esses processos, para que haja a melhoria da organização como um todo, sem trazer malefícios aos seus colaboradores, e auxiliando no panorama mundial.

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. Disponível em:
<http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>.

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. Disponível em:
https://www.academia.edu/30369797/Sele%C3%A7%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias_a_percep%C3%A7%C3%A3o_dos_profissionais_de_RH_sobre_o_m%C3%A9todo_de_sele%C3%A7%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias.

ARAÚJO, 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/>.

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. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo19.pdf>.

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

Uzunian, Armênio. Coronavírus SARS-CoV-2 and Covid-19. *Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial* [online]. 2020, v. 56 [Acessado 21 Julho 2021], e3472020. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/1676-2444.20200053>>. Epub 25 Set 2020. ISSN 1678-4774. <https://doi.org/10.5935/1676-2444.20200053>.

