

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**HANSLEY AERTON PEREIRA DE ARAUJO**

**CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO NA VISÃO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS-MA**

São Luís

2022

HANSLEY AERTON PEREIRA DE ARAUJO

**CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO NA VISÃO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS-MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Orientadora: Prof. Dra. Adriana de Lima Reis Araujo

São Luís

2022

Araújo, Hansley Aerton Pereira de  
Consequências da pandemia no processo de recrutamento e  
seleção na visão de empresas de consultoria de São Luís-MA /  
Hansley Aerton Pereira de Araújo. 2022.  
25f.

Orientadora: Adriana de Lima Reis Araújo.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de  
Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Recrutamento e Seleção. 2. Pandemia. 3. Consultorias. I.  
Araújo, Adriana de Lima Reis. II. Título.

**HANSLEY AERTON PEREIRA DE ARAUJO**

**CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO NA VISÃO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS-MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Aprovado em: 21/01/2022

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Adriana de Lima Reis Araujo  
Dr<sup>a</sup> em Educação  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins  
Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos  
Dr. em Engenharia Elétrica  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho aos meus pais, Suzana de Souza Pereira e Henrres Aerton Pereira de Araujo por estarem sempre por perto, pela educação que me foi dada e pela assistência que prestaram nos momentos mais difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as bênçãos e livramentos que tem me dado. Agradeço pelo respirar, pela sabedoria, pelo conhecimento, e pela força para alcançar os meus objetivos de vida.

Agradeço, em especial, aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e por todas as coisas que já fizeram para que hoje eu pudesse chegar até aqui, já que sem eles nada disto seria possível.

Agradeço a todos os meus amigos, desde aqueles do ensino fundamental, do ensino médio e aos mais recentes que conheci durante a academia. Agradeço em especial à Thaís Kely, aluna também formando em Administração, que esteve junto do início ao fim da graduação, a quem agradeço pela paciência, parceria e ajuda de sempre que foram tão importantes nesta caminhada.

Agradeço à Aparecida Bessa, Suelma Fróz, Yvone Abreu e a Ana Coeli Fontoura que contribuíram grandemente ao fornecer os dados que foram tratados neste trabalho.

E, gostaria de agradecer também a minha orientadora Adriana Araújo, que embora atarefada, sempre me ajudou quando precisei, uma espécie de guia na construção deste trabalho. Agradeço também a todos os professores que compartilharam seus conhecimentos para comigo.

## RESUMO

A pandemia da COVID-19 alterou o cotidiano de muitos setores da economia e acelerou processos que, antes emergentes, agora se faziam necessários. Com o processo de Recrutamento e Seleção não foi diferente e logo foi necessária uma readequação dos procedimentos utilizados com o intuito de manter as atividades, mesmo no período mais restritivo da pandemia. Esta pesquisa buscou analisar as consequências impostas pela crise sanitária causada pelo Sars-CoV-2 nos processos de R&S a partir da visão de empresas de consultoria localizadas em São Luís, capital do estado brasileiro do Maranhão. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário eletrônico disponibilizado para os gestores das consultorias analisadas. Embora nem todas as empresas estivessem preparadas para a crise sanitária que se instaurou no Brasil, todas realizaram processos seletivos durante a pandemia. Os resultados da pesquisa apontaram tendências de continuidade de algumas ferramentas e métodos utilizados em processos de Recrutamento e Seleção durante a fase crítica da COVID-19, assim como descarte de outras, baseado nas experiências vivenciadas no contexto pandêmico.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção. Pandemia. Consultorias.

## **ABSTRACT**

The pandemic of COVID-19 changed the daily life of many sectors of the economy and accelerated processes that, before emerging, were now necessary. With the Recruitment and Selection process it was no different, and soon it was necessary to readjust the procedures used in order to maintain the activities, even in the most restrictive period of the pandemic. This research sought to analyze the consequences imposed by the health crisis caused by Sars-CoV-2 on the R&S processes from the point of view of consulting companies located in São Luís, capital of the Brazilian state of Maranhão. The research instrument used was an electronic questionnaire made available to the managers of the consulting firms analyzed. Although not all companies were prepared for the health crisis that broke out in Brazil, all of them carried out selection processes during the pandemic. The results of the research pointed out trends of continuity of some tools and methods used in Recruitment and Selection processes during the critical phase of COVID-19, as well as the discarding of others, based on the experiences lived in the pandemic context.

**Keywords:** Recruitment and Selection. Pandemic. Consulting.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH           Administração de Recursos Humanos

R&S           Recrutamento e Seleção

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Planejamento para uma crise sanitária.....	20
Quadro 2 – Trabalho remoto antes da pandemia .....	20
Gráfico 1 – Ferramentas e métodos utilizados durante a pandemia .....	21
Quadro 3 – Manutenção de ferramentas pós pandemia.....	21
Quadro 4 – Feedback dos candidatos .....	22

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
2	<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANDEMIA</b> .....	13
2.1	<b>Contexto pandêmico</b> .....	13
2.2	<b>Gestão de pessoas</b> .....	15
2.2.1	<i>Agregar Pessoas</i> .....	15
2.2.2	<i>Aplicar Pessoas</i> .....	15
2.2.3	<i>Recompensar Pessoas</i> .....	16
2.2.4	<i>Desenvolver Pessoas</i> .....	16
2.2.5	<i>Manter Pessoas</i> .....	16
2.2.6	<i>Monitorar Pessoas</i> .....	16
2.3	<b>Recrutamento e Seleção</b> .....	16
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	18
4	<b>RESULTADOS</b> .....	19
4.1	<b>Coleta de dados</b> .....	19
4.2	<b>Análise dos dados</b> .....	19
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	22
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	23
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO</b> .....	26

## CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA VISÃO DE EMPRESAS DE CONSULTORIA DE SÃO LUÍS-MA

Hansley Aerton Pereira de Araujo \*  
Adriana de Lima Reis Araujo †

**Resumo:** A pandemia da COVID-19 alterou o cotidiano de muitos setores da economia e acelerou processos que, antes emergentes, agora se faziam necessários. Com o processo de Recrutamento e Seleção não foi diferente e logo foi necessária uma readequação dos procedimentos utilizados com o intuito de manter as atividades, mesmo no período mais restritivo da pandemia. Esta pesquisa buscou analisar as consequências impostas pela crise sanitária causada pelo Sars-CoV-2 nos processos de R&S a partir da visão de empresas de consultoria localizadas em São Luís, capital do estado brasileiro do Maranhão. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário eletrônico disponibilizado para os gestores das consultorias analisadas. Embora nem todas as empresas estivessem preparadas para a crise sanitária que se instaurou no Brasil, todas realizaram processos seletivos durante a pandemia. Os resultados da pesquisa apontaram tendências de continuidade de algumas ferramentas e métodos utilizados em processos de Recrutamento e Seleção durante a fase crítica da COVID-19, assim como descarte de outras, baseado nas experiências vivenciadas no contexto pandêmico.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção. Pandemia. Consultorias.

**Abstractt:** The pandemic of COVID-19 changed the daily life of many sectors of the economy and accelerated processes that, before emerging, were now necessary. With the Recruitment and Selection process it was no different, and soon it was necessary to readjust the procedures used in order to maintain the activities, even in the most restrictive period of the pandemic. This research sought to analyze the consequences imposed by the health crisis caused by Sars-CoV-2 on the R&S processes from the point of view of consulting companies located in São Luís, capital of the Brazilian state of Maranhão. The research instrument used was an electronic questionnaire made available to the managers of the consulting firms analyzed. Although not all companies were prepared for the health crisis that broke out in Brazil, all of them carried out selection processes during the pandemic. The results of the research pointed out trends of continuity of some tools and methods used in Recruitment and Selection processes during the critical phase of COVID-19, as well as the discarding of others, based on the experiences lived in the pandemic context.

**Keywords:** Recruitment and Selection. Pandemic. Consulting.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo novo coronavírus é a emergência de saúde pública mais grave dos últimos 100 anos. A última grande epidemia que o mundo viveu foi a gripe espanhola que vitimou cerca de 50 milhões de pessoas entre 1918 e 1920. A crise sanitária causada pela COVID-19 causou impactos econômicos, políticos e sociais, além das vidas que foram lamentavelmente perdidas causando tristeza, angústia e preocupação com o futuro do planeta.

Como medida de prevenção, uma vez que nos primeiros meses não havia tratamento ou medicação eficaz contra a Sars-CoV-2 disponível, foram adotadas medidas rígidas de distanciamento e isolamento social no mundo inteiro. Desta forma, várias empresas se viram obrigadas a fechar os estabelecimentos e a parar com as atividades dentro do ambiente de trabalho. Assim sendo, ampliou-se o processo emergente de conexões virtuais entre as pessoas, sendo que, os contatos eram para além do ciclo familiar, inclusive, do trabalho, que precisou se readaptar para uma nova realidade para execução das obrigações trabalhistas.

Dentro desse contexto, a área de Gestão de Pessoas das empresas precisou repensar a forma como seriam realizados os processos de Recrutamento e Seleção (R&S) durante o período pandêmico, uma vez que não se tinha certeza quanto ao fim da pandemia e tinha-se a

---

\* Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, no semestre letivo de 2021.2, na cidade de São Luis/MA. Contato: hansleyaerton@gmail.com;

† Professora Orientadora. Dr. em Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: adriana.araujo@ufma.br

necessidade de sobrevivência das organizações. Desse modo, as consultorias que trabalhavam com R&S modificaram sua forma de organizar os processos durante o período mais restritivo da crise imposta pela COVID-19.

Nesse sentido importa analisar os impactos que a pandemia trouxe ao processo de Recrutamento e Seleção e de que forma empresas de consultoria lidaram com as consequências impostas pelo contexto pandêmico e como projetam seus processos de captação de pessoas a partir do que vivenciaram por essas transformações.

Assim, direcionando nosso foco para a cidade de São Luís – MA, nossa pesquisa parte da seguinte pergunta: quais os impactos da pandemia no processo de Recrutamento e Seleção na visão de empresas de consultoria de São Luís-MA.

O objetivo geral deste trabalho é analisar as consequências da pandemia impostas ao processo de captação de pessoas a partir da visão de consultorias de R&S localizadas em São Luís-MA. Os seus objetivos específicos são:

- a) Identificar consequências positivas causadas pelo momento pandêmico no processo de R&S;
- b) Identificar consequências negativas causadas pelo momento pandêmico no processo de R&S;
- c) Examinar as tendências de continuidade (ou não) dos procedimentos utilizados no período pós-pandemia.

O momento que estamos vivendo é, sem dúvidas, um dos mais marcantes da história. Se por um lado estávamos vivendo num mundo ‘normal’, do nada surge um problema invisível que não disse como, por que, e de que forma deveríamos reagir à sua repentina aparição. Fomos obrigados a nos afastar uns dos outros, a manter contato sem estar presente, trabalhar fora do ambiente de trabalho, a estudar fora do ambiente escolar, ou seja, precisamos nos readaptar.

As empresas precisaram fechar as portas, não porque não estavam bem, mas porque era necessário nos distanciar uns dos outros. Diante disso, ocorreram várias transformações, que sim, eram necessárias, mas evidenciou a nossa necessidade de resiliência, de reinvenção.

A área de Gestão de Pessoas precisou reavaliar o processo de recrutamento e seleção (R&S), afinal, não sabemos quanto tempo iremos precisar conviver com o vírus e as empresas têm a necessidade de sobrevivência. Se os recursos tecnológicos eram utilizados pelas empresas antes da COVID-19, a partir de então, era um recurso obrigatório - em muitos casos o único - para poder propiciar o R&S em novo formato: online.

Nesse contexto, este trabalho visa analisar as consequências que a pandemia impôs ao processo de captação de pessoas a partir da visão de consultorias de R&S de São Luís, tentando compreender de que forma atuaram durante o período mais restritivo a fim de manter suas atividades a pleno vapor, mesmo que de uma nova maneira.

## **2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANDEMIA**

A única coisa que não muda são as mudanças. Embora muitas das vezes não sejam muito convidativas, elas estarão sempre presentes em nosso cotidiano, quer queiramos, quer não. A pandemia parece que acelerou tudo, como se tudo acontecesse mais rápido que o normal, e as mudanças já estão presentes inclusive nas estratégias de R&S utilizadas pelas organizações.

### **2.1 Contexto pandêmico**

O vírus da COVID-19, denominado de Sars-CoV-2, foi identificado pela primeira vez na cidade chinesa de Wuhan, que fica localizada na província de Hubei, em dezembro de

2019. No Brasil, a identificação do primeiro caso ocorreu em 25 de fevereiro de 2020, quando um homem que retornava da Itália testou positivo para a doença na cidade de São Paulo (BASTOS; CAJUEIRO, 2020). O vírus se desenvolve de forma mais preocupante em pessoas idosas que possuem doenças pré-existentes, imunossuprimidos, em pacientes obesos e com diabetes, embora qualquer pessoa e de qualquer idade possam se infectar e desenvolver quadros mais graves de COVID-19 (GUO et al., 2020; OMS, 2021). Em 11 de março de 2020, em virtude do acelerado ritmo de infecção, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o mundo enfrentava uma doença com status de pandemia (Abril, 2021a).

Após a confirmação de pandemia pela OMS, a COVID-19 possuía taxa de mortalidade entre 3% e 7% segundo Mehta et al. (2020) em 12 de março de 2020. Segundo o mais recente levantamento baseado em dados do Google Notícias (2021) a taxa de letalidade era de cerca de 2%, ou seja, a cada 1000 novos casos, 20 evoluíram para óbito. Embora constatado que a maioria dos infectados não tinha necessidade de tratamento médico em hospitais, a taxa de transmissão do novo coronavírus era muito alta se comparada com epidemias anteriores deste milênio, tais como a Sars-CoV e o H1N1 (SHEREEN et al., 2020).

Com a alta transmissibilidade do vírus e a ineficácia de medicamentos e tratamentos para a nova doença (apesar das inúmeras pesquisas científicas em caráter global na época), a OMS recomendou aos países a adoção de medidas para redução do contágio, como o isolamento social e uso de máscaras quando o distanciamento entre as pessoas não for possível (OMS, 2020). A prática do isolamento, apesar de necessária, trouxe consequências severas na economia global. Segundo o The World Bank (2020), as perspectivas eram de recessão de 4,7% nas economias mais avançadas do planeta até o final de 2020.

No Brasil, os impactos do distanciamento foram além dos desafios econômicos que afetaram o mundo inteiro. A pandemia evidenciou as desigualdades sociais que o país sempre enfrentou com a falta de políticas públicas que atendessem os mais necessitados. Segundo Marta Arretche (Webinar, 2020), “antes da pandemia, já havia no Brasil uma imensa desigualdade. Após uma depressão econômica, ela vai se tornar ainda maior, com uma população ainda mais dependente do Estado.” Além disso, o fechamento de escolas, do comércio, das indústrias, por conta da necessidade de lockdowns em algumas cidades do país, corroborou com a crise sanitária, política e social que se instaurou em solo brasileiro (Abril, 2021b).

Após menos de um ano de estudos incessantes, o mundo recebeu doses de esperança: ainda em 2020 foi aprovada a aplicação emergencial de vacinas contra o Sars-CoV-2 em países europeus e nos Estados Unidos. Em janeiro de 2021, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) autorizou o uso de duas vacinas no plano nacional de imunização, sendo a da Sinovac/Butantan e a AstraZeneca/Fiocruz (CASTRO, 2021). Posteriormente, mais vacinas receberam aval para utilização no Brasil, sendo elas a Pfizer-Biontech, Janssen, Sputnik V e Covaxin (VEIGA, 2021).

De acordo com resultados de pesquisas realizadas sobre as vacinas aplicadas contra a COVID-19, elas conseguiram reduzir o número de casos e, embora houvessem registros da doença em pessoas vacinadas, foi constatado que a imunização atuou como prevenção de quadros clínicos graves, que antes pressionavam os sistemas de saúde e vitimavam os acometidos (CASTRO, 2021).

O Brasil, que chegou a ser o país onde mais se registrava óbitos causados pela COVID-19 no mundo, começou a apontar redução no número de mortes por conta da vacinação da população (Exame, 2021). De acordo com matéria da CNN Brasil (2021), o Brasil alcançou em 20 de novembro de 2021 mais de 80% de sua população adulta imunizada com duas doses ou dose única das vacinas disponíveis no país.

## 2.2 Gestão de pessoas

As mudanças do mundo contemporâneo estão cada vez mais constantes e imprevisíveis, com novas tecnologias surgindo a todo momento, novas formas de inovação que facilitam o cotidiano das pessoas, novas formas de pensar, agir e sentir que são inseridas no meio em que vivemos. A sensação que temos, por vezes, é que não conseguimos acompanhar o ritmo das transformações, que podem ser ambientais, tecnológicas, econômicas, políticas, culturais, etc e, com isso, surge o receio de perder o controle sobre aquilo que julgamos controlar.

De acordo com Chiavenato (2010), “as mudanças (...) atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.” Sendo assim, é impossível uma organização se manter competitiva e sobreviver no atual cenário de acirrada concorrência sem estar preparada para as transformações que se sucedem. Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas é a que mais sofre interferência por conta de sua base serem as pessoas, que são justamente os agentes das mudanças.

Do ponto de vista interno, as pessoas são o elemento mais importante das organizações. Elas fazem parte do capital intelectual da empresa, aquilo que traz diferencial competitivo no mercado em que a empresa está inserida. É daí que vem a importância da Gestão de Pessoas. As definições de Gestão de Pessoas (ou ainda Recursos Humanos para alguns autores) para Gil (2001, p. 13) são:

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Partindo destes conceitos é possível citar 6 subprocessos dentro da Gestão de Pessoas, onde o principal objetivo é colocar em prática estratégias que visem o bem-estar e a motivação do colaborador, com o propósito de alinhar seus anseios de carreira às necessidades e resultados que a empresa deseja alcançar.

### 2.2.1 *Agregar Pessoas*

Esse processo é o ponto de partida da Gestão de Pessoas, pois é nele que ocorre a provisão de pessoal, ou seja, o recrutamento e seleção de novos empregados. Para Lacombe (2011), “o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados [...] manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia”. O objetivo principal de agregar pessoas é encontrar profissionais qualificados, e não somente isso, mas profissionais qualificados que atendam às necessidades da organização.

### 2.2.2 *Aplicar Pessoas*

O processo de aplicação de pessoas é a integração de novos colaboradores ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2010), esse processo também definirá as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, com orientação e acompanhamento do desempenho. Aqui o objetivo principal é formular, analisar e aplicar a descrição, requisitos básicos, definir base salarial, bem como avaliação destes cargos.

### **2.2.3 *Recompensar Pessoas***

Este processo diz respeito ao incentivo para os funcionários buscando satisfazer necessidades individuais, uma vez que não somente a empresa possui anseios e demandas, mas cada profissional que dela faz parte também os têm. Segundo Chiavenato (2010), os incentivos podem vir através de recompensas, remuneração, bônus, reconhecimento, benefícios e serviços sociais. Lacombe (2011) adverte que embora o aumento salarial seja desejo dos colaboradores, nem sempre este está diretamente proporcional à produtividade, ou seja, não se pode imaginar que somente o aspecto financeiro é fator decisivo para aumento da eficiência do empregado. Aqui, o principal objetivo é desenvolver estratégias de motivação individual a fim de criar equipes mais sólidas e engajadas.

### **2.2.4 *Desenvolver Pessoas***

Por mais qualificado que seja o quadro de funcionários de uma empresa, é fundamental que sejam definidas estratégias de desenvolvimento dos colaboradores com o intuito de adaptar o empregado aos processos organizacionais e à cultura corporativa. Para Chiavenato (2010), a capacitação e incremento no desenvolvimento profissional melhora as atividades, as equipes de trabalho e, conseqüentemente, a organização como um todo. Para tal, podem ser utilizados treinamentos, cursos, palestras, eventos e programas que estimulem a evolução individual e coletiva. Nesse processo o objetivo principal é aperfeiçoar as ações do indivíduo, não só no âmbito profissional, mas também no pessoal.

### **2.2.5 *Manter Pessoas***

O processo de manutenção de pessoal é para reduzir o turnover de uma empresa, ou seja, diminuir a rotatividade de funcionários. Segundo Chiavenato (2010) “a manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização.” O objetivo central é manter os empregados satisfeitos e motivados, cabendo aos gestores assegurar condições físicas, psicológicas e sociais para gerar sentimento de pertencimento e comprometimento dos profissionais para com as organizações.

### **2.2.6 *Monitorar Pessoas***

Embora a palavra monitorar signifique em alguns dicionários ‘vigiar’ ou ‘controlar’, no processo de Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2010), o intuito é de acompanhar as atividades desenvolvidas, garantindo suporte e orientação aos colaboradores a fim de executar o planejamento, alcançando, desta forma, os objetivos organizacionais.

## **2.3 Recrutamento e Seleção**

O conceito de recrutamento segundo Caxito (2008, p.17) é:

O termo soa militar, não é? [...] Recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.

O recrutamento são os esforços realizados pelo departamento de Pessoal de uma empresa a fim de atrair candidatos para o processo seletivo, ou seja, é um convite para estimular as pessoas a ingressarem na organização. Isso demonstra que não pode haver recrutamento sem seleção, e nem seleção sem recrutamento. São conceitos diferentes, mas que se complementam.

Para Chiavenato (1999), um dos desafios do recrutamento é identificar qual a fonte de candidatos que irão utilizar. Não basta apenas atrair candidatos, o intuito é atrair candidatos qualificados para preenchimento da vaga ofertada. Ainda segundo o mesmo autor, o recrutamento constitui uma sequência de fases:

- que tipo de funcionário a empresa deseja;
- o que o mercado de candidatos oferece;
- localizar as fontes de recrutamento;
- quais técnicas de recrutamento devem ser aplicadas.

Se engana quem pensa que recrutamento é apenas buscar novos funcionários. Muitas das vezes o recrutamento é interno, ou seja, o profissional mais adequado para a vaga a ser preenchida já consta no quadro de funcionários da organização, porém, em outro cargo. A seguir a explicação de como ocorre o recrutamento interno segundo Caxito (2008, p.27):

No recrutamento interno, as vagas são preenchidas por meio da seleção de funcionários que já atuam na empresa. Ou seja, os candidatos aprovados são transferidos ou promovidos para novas vagas. [...] Se, por um lado, esse tipo de processo pode motivar os funcionários a buscar o desenvolvimento profissional em uma empresa, por outro, cada vaga aberta gerará competição entre aqueles que acreditam possuir as competências adequadas para preenchê-la.

Desta forma, o recrutamento interno pode se dá das seguintes formas:

- transferência de cargo;
- promoções de cargo;
- transferência com promoção de cargo;
- programas de desenvolvimento de pessoal;
- planos de carreira de pessoal.

Existe também o recrutamento externo, que é mais conhecido por gerar grande procura por vagas de emprego, ainda mais em momentos de elevadas taxas de desemprego. Para Chiavenato (2000) este tipo de recrutamento se dá quando a empresa ultrapassa as fronteiras do seu 'território' e busca preencher uma lacuna no quadro de funcionários com candidatos que vêm de fora da organização. Normalmente este tipo de recrutamento faz uso das seguintes técnicas:

- arquivo de candidatos que se apresentam espontaneamente em outros recrutamentos (banco de dados);
- apresentação de candidatos por parte de funcionários;
- cartazes e anúncios na portaria;
- contatos com sindicatos ou associações de classe;
- contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais;
- diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola (como o CIEE, por exemplo);
- conferências e palestras;
- contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado;
- anúncios em jornais, revistas, etc;
- agências de recrutamento;

- viagens para recrutamento em outras localidades.

Conforme afirma Chiavenato (1999), mais importante que um processo de recrutamento bem planejado são recrutadores capazes de extrair o melhor candidato para a vaga disponível. Esta já é uma das atribuições da Seleção. Para Marras (2016, n.p.) a definição de seleção é:

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa [...] Compõe-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente.

O ponto de partida dos processos de seleção é a análise das especificações do cargo a ser preenchido. Determinar que tipo de candidato melhor se encaixa na função visando maior precisão e objetividade na escolha do novo colaborador. Esse é um dos principais desafios de processos seletivos, uma vez que os candidatos são diferentes e estão disputando uma vaga para o qual existem requisitos indispensáveis para o seu futuro ocupante. Por este motivo é importante realizar um raio X da vaga e dos possíveis ocupantes a fim de obter êxito na escolha do candidato.

Para Chiavenato (1999), a seleção pode se dar como um processo de comparação ou como um processo de decisão. No primeiro, são comparados os requisitos do cargo e as características dos candidatos. Esta primeira fase normalmente é realizada por análise curricular ou através de provas e testes. O objetivo aqui é descartar aqueles que não se adequam à vaga. No segundo processo (de decisão) é quando a decisão final da admissão não é do recrutador e sim do gestor que ficará responsável pelo novo funcionário. Normalmente aqui o processo é totalmente conduzido pelo departamento de Gestão de Pessoas que seleciona os candidatos mais adequados à vaga e os coloca à disposição do futuro chefe que decidirá quem será o escolhido.

Segundo Chiavenato (2000), a seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento:

- modelo de colocação: quando há apenas uma vaga e apenas um candidato. Como não há concorrentes, este é automaticamente selecionado.
- modelo de seleção: quando há apenas uma vaga e muitos candidatos.
- modelo de classificação: este modelo é o mais amplo, pois há mais de uma vaga para mais de um candidato. A classificação se dá conforme critérios preestabelecidos.

Para Gil (2001), como as pessoas são o ativo mais importante das organizações, o processo de recrutamento e seleção deve ser bem planejado, conduzido e concluído, uma vez que se houverem erros nestes processos, o sucesso da organização ficará comprometido. Isto porque empregar pessoas sem a qualificação suficiente para o cargo ofertado custa dinheiro à empresa, além de perda de tempo com um processo que não foi bem executado.

### 3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa exploratória, através da pesquisa bibliográfica e de aplicação de questionário quali-quantitativo. Segundo Gil (2019), as pesquisas exploratórias têm como objetivo a criação de familiaridade com o tema discutido buscando maior profundidade e conhecimento acerca do assunto com aprimoramento de ideias e descoberta de intuições.

No que diz respeito à abordagem, classificamos a pesquisa como quali-quantitativa. A modalidade de pesquisa quali-quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos.” (KNECHTEL, 2014, p. 106).

O referencial teórico foi baseado em pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002, p.45) “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” se constituindo como a primeira fase do projeto de pesquisa, caracterizando-se como o início de toda investigação proposta neste trabalho.

Como complementação às pesquisas bibliográficas, foi aplicado questionário com os gestores das consultorias analisadas, afim de se obter dados estatísticos para análise qualitativa das respostas a fim de converter tais números em conceitos.

A população (público-alvo da pesquisa) foi composta por quatro gestores de três empresas de consultoria de São Luís-MA. Sendo elas: a **Serhum** Consultoria e Assessoria em Recursos Humanos, localizada no bairro do Jardim Renascença; a **Executiva** Recursos Humanos, localizada no bairro da Cohama e a **FontouRHa** Gestão de Pessoas e Negócios, localizada no bairro do Vinhais.

O método de coleta de dados se deu através de questionário que foi enviado aos gestores das consultorias analisadas. As respostas ao questionário foram enviadas entre os dias 21/12/2021 e 30/12/2021. Foram elaboradas 14 perguntas abertas (com possibilidade de escrever qualquer resposta) e fechadas (com questões objetivas, ou seja, de selecionar entre as respostas sugeridas). O software utilizado para criação e estruturação do questionário foi o Google Forms. Em razão da pandemia da COVID-19 e da indisponibilidade dos gestores para um encontro presencial, o questionário foi desenvolvido e disponibilizado para o público-alvo através de aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp. A técnica de amostragem utilizada foi a amostragem por conglomerados, ou seja, seleção de respondentes foi baseada em um grupo específico que tendem a representar toda a população de forma mais adequada.

Os dados obtidos foram convertidos em quadros para melhor visualização das informações. As respostas subjetivas (aquelas que os respondentes tiveram possibilidade de responder com as próprias palavras) foram transcritas em tabela para que pudessem ser comparados com as demais respostas e analisadas conforme o contexto. Para pergunta 7 do questionário, que era de múltipla escolha (possibilidade de mais de uma resposta), foi utilizado um gráfico que foi disponibilizado pelo próprio Google Forms para visualização e tratamento dos dados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Coleta de dados

No questionário, apenas os respondentes que indicassem que haviam realizado processos seletivos durante o período pandêmico passavam para as próximas seções de perguntas, já que era de fundamental importância para este estudo a experiência com o processo de R&S no contexto mais restritivo imposto pela COVID-19 por parte das consultorias analisadas. Todos os gestores informaram que fizeram processos seletivos durante a pandemia e, portanto, constituem o grupo analisado a seguir.

### 4.2 Análise dos dados

O Quadro 1 aponta as consultorias que criaram um planejamento para uma possível onda de contaminações no Brasil que obrigassem medidas de distanciamento como as que

vinham sendo adotadas nos países que foram inicialmente atingidos pela proliferação do vírus causador da COVID-19.

Quadro 1 – Planejamento para uma crise sanitária

	Sim	Não
Executiva RH		X
FontouRHa		X
SerHum	X	

Fonte: Autor (2021). Dados da pesquisa.

Segundo uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que mensurou o grau de preparo para crises de empresas brasileiras, foi constatado que 90,2% das organizações não estavam preparadas para lidar como crises de grandes proporções, tais como a causada pela COVID-19. Das consultorias analisadas, apenas uma delas diz ter criado um planejamento para um possível colapso no país.

Ainda segundo a pesquisa do IBGC (2020), a pandemia pode trazer algumas oportunidades para as empresas, como a aceleração de transformações tecnológicas e mudanças nos modelos de negócios ou processos, que vinham sendo desenvolvidos lentamente e foram amplamente acelerados pela crise, em uma espécie de disrupção forçada ou acelerada. Uma dessas mudanças que foram “forçadas” pela pandemia foi a utilização do trabalho remoto, e o Quadro 2 mostra quais consultorias já utilizavam essa ferramenta antes da pandemia.

Quadro 2 – Trabalho remoto antes da pandemia

	Sim	Não
Executiva RH	X	
FontouRHa	X	
SerHum		X

Fonte: Autor (2021). Dados da pesquisa.

Das consultorias analisadas, a Executiva RH e a FontouRHa informaram que já utilizavam o trabalho remoto ou *home office* (termo em inglês amplamente utilizado para denominar esta modalidade de trabalho). Para Araújo e Lua (2021), o trabalho remoto possui vantagens e desvantagens, sendo:

Vantagens:

- Permite gerenciar o trabalho com flexibilidade, podendo contribuir para melhor conciliação entre trabalho profissional e a vida familiar.
- Reduz o tempo de transporte trabalho-casa, a poluição ambiental pelo uso de combustíveis fósseis e contribui para a economia de combustível.
- Flexibiliza o trabalho: pode-se trabalhar onde, quando e como preferir.
- Possibilita distanciamento social aos trabalhadores que sofrem de ansiedade social.
- Aumenta a produtividade.

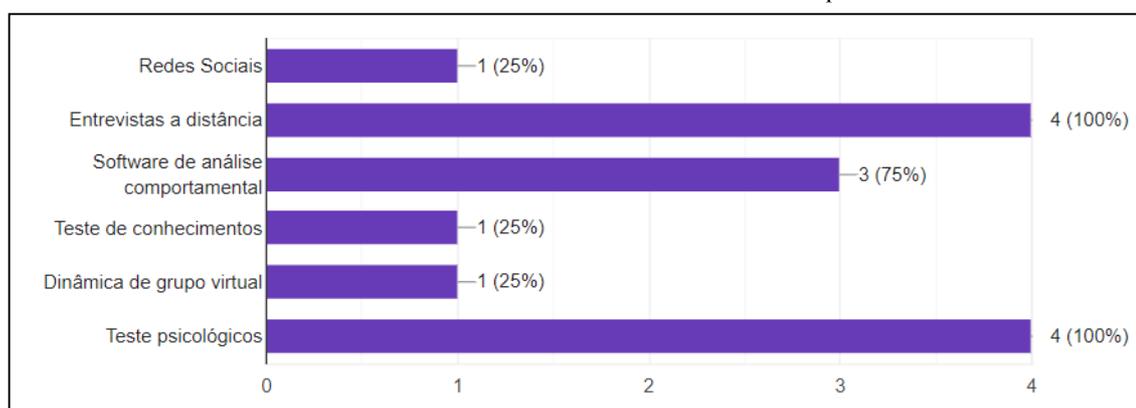
Desvantagens:

- Ausência de contato direto com colegas e exclusão de situações de convívio (café, pequenas reuniões, conversas casuais), reconhecidas por reduzir a preocupação e melhorar desempenho.

- b) Sensação de isolamento, solidão e alienação; ausência de apoio social e ajuda no trabalho; frustração e sentimentos de isolamento profissional.
- c) Aumento de conflitos em casa, quando não participam do trabalho doméstico e atividades familiares, apesar de estarem em casa.
- d) Perda de fronteiras entre vida de trabalho e pessoal.
- e) Perda de controle sobre a jornada de trabalho, deixando a sensação de estar o tempo todo no trabalho: ausência de pausas, trabalho noturno e nos fins de semana.

A Serhum, que era a única consultoria que não tinha experiência com trabalho remoto antes da pandemia, teve dificuldades na mudança para este novo formato de trabalho. Foram apontados pelos gestores como sendo as principais dificuldades na transição: a resistência por parte de alguns funcionários e a manutenção da disciplina no trabalho de casa. O Gráfico 1 mostra quais foram as ferramentas e métodos mais utilizados no período mais restritivo da pandemia em processos de Recrutamento e Seleção.

Gráfico 1 – Ferramentas e métodos utilizados durante a pandemia



Fonte: Autor (2021). Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 1 é possível constatar que todas as consultorias utilizaram entrevistas a distância e testes psicológicos em processos seletivos online durante a pandemia. Estes, inclusive, foram apontados como as ferramentas que serão mantidas no período pós-pandemia.

O software de análise comportamental recebeu 3 dos 4 votos possíveis. Esta ferramenta auxilia os recrutadores a agilizar os processos como, por exemplo, a triagem de currículos ou o filtro de candidatos que melhor se encaixam com o perfil de uma determinada vaga.

As dinâmicas de grupo virtuais só foram mencionadas por uma consultoria, evidenciando a dificuldade que os recrutadores teriam em analisar cada candidato em uma dinâmica online, onde a interação entre os candidatos seria menor que se fosse presencial.

O Quadro 3 mostra as consultorias que pretendem manter algumas ferramentas utilizadas neste período pandêmico nos próximos processos seletivos.

Quadro 3 – Manutenção de ferramentas pós pandemia

	Sim	Não
Executiva RH	X	
FontouRHa	X	
SerHum	X	

Fonte: Autor (2021). Dados da pesquisa.

As ferramentas que serão adotadas no pós-pandemia que receberam maior destaque foram as entrevistas online, elaboração de vídeos de apresentação por parte dos candidatos e a realização de testes psicológicos autorizados pelo Conselho Regional de Psicologia (CRP). Para Schmidt, Palazzi e Piccinini (2020), as entrevistas online, embora necessárias no período mais restritivo da pandemia, possui algumas limitações, tais como a necessidade de conectividade a uma boa rede de internet, a utilização de aplicativos e sites de videoconferências (que muitas vezes limitam o tempo das chamadas nas versões gratuitas), dificuldade de uso por pessoas leigas ou pouco preparadas em ferramentas tecnológicas, fadiga em entrevistas online muito longas, entre outras.

Sobre os métodos que não seriam mantidos com o fim da pandemia, as consultorias apontaram o *home office* para sempre – preferindo a adoção de uma jornada de trabalho híbrida (online e presencial) – e entrevistas por ligação de voz, que foi testada por uma das empresas e que constatou inviável o uso desta ferramenta. Existe uma proposta no senado brasileiro sobre a regulamentação do regime de trabalho híbrido, segundo o PL 4.098/2021, conforma aponta a Agência Senado:

No modelo de trabalho híbrido, há alternância de períodos de prestação de serviço de forma remota (em casa) ou nas dependências da empresa. O projeto determina a modalidade de jornada deverá constar expressamente no contrato de trabalho. Além disso, o empregador deverá manter um controle de horas trabalhadas e do tempo de repouso quando o empregado estiver fora das dependências da empresa.

Ao serem indagados a respeito se os processos seriam tão bons quanto se fossem coordenados de maneira presencial, todas as consultorias ficaram neutras, não responderam SIM nem responderam NÃO, o que evidenciou a dificuldade de alguns pontos, embora algumas ferramentas utilizadas sejam adotadas no período pós pandemia pelas consultorias, mas conforme respostas anteriores, alguns recursos ficam inviáveis – ou mais complicados – quando se utilizam métodos online, como dinâmicas de grupos ou a falta do “olho no olho” de uma entrevista presencial.

O Quadro 4 mostra as empresas que receberam feedback dos candidatos acerca dos processos seletivos organizados durante a pandemia.

Quadro 4 – Feedback dos candidatos

	Sim	Não
Executiva RH	X	
FontouRHa	X	
SerHum	X	

Fonte: Autor (2021). Dados da pesquisa.

Todas as consultorias receberam feedback dos candidatos acerca dos processos seletivos e segundo eles, os pontos mais destacados foram: a facilidade no contato, não havendo necessidade de deslocamento até um local específico; agilidade no processo de avaliação; abordagem e tratamento e otimização do processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho foi estruturado com o objetivo de analisar as consequências da pandemia impostas ao processo de captação de pessoas a partir da visão de consultorias de R&S localizadas em São Luís-MA. Como instrumento de pesquisa utilizou-se o questionário, onde os participantes eram os gestores das empresas, onde todas eram do sexo feminino.

De forma geral, embora nem todas tivessem montado um planejamento para uma crise sanitária, todas se readaptaram e alteraram a forma com que realizavam seus processos seletivos. Duas das três consultorias já utilizavam o trabalho remoto antes da pandemia e a que precisou adotar esta modalidade de trabalho durante a pandemia pela primeira vez teve como dificuldades a resistência de alguns colaboradores e a manutenção da disciplina em um regime de trabalho em casa.

Conforme destacado durante o texto, a pandemia trouxe reformulações que seriam utilizadas cedo ou tarde, mas o contexto pandêmico acelerou todas essas mudanças que se faziam necessárias por conta do distanciamento social a fim de evitar contágio pela COVID-19. Muitas das ferramentas que foram utilizadas pelas consultorias em seus processos de recrutamento e seleção serão mantidas, mesmo com fim da pandemia, tais como: a utilização de entrevistas online (em um primeiro momento – a entrevista presencial será necessária, e normalmente é a última fase do processo seletivo), utilização de testes psicológicos, afim de filtrar os candidatos que melhor se encaixam com o perfil da vaga ofertada e a utilização dos softwares de análise comportamental.

Há de se destacar também que algumas experiências deste período foram negativas e alguns métodos e ferramentas não serão adotados no pós-pandemia: entrevistas de candidatos via chamadas de voz e adoção de um regime de trabalho 100% remoto foram descartados pelos gestores e não terão continuidade nas empresas analisadas.

Os resultados desta pesquisa serão úteis para outras consultorias que buscam entender as consequências da pandemia nas empresas que mantiveram processos seletivos durante o período mais restritivo imposto pela COVID-19. Bem como para futuros candidatos que terão como analisar e ter entendimento de como serão os futuros processos seletivos, como as ferramentas que poderão ser utilizadas e as que dificilmente serão adotadas durante o processo de recrutamento e seleção.

A pesquisa teve direcionamento apenas para empresas de consultoria atuantes em São Luís-MA, portanto, sugere-se novas pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa, com amostras ainda maiores, de forma a buscar aumentar ainda mais o conhecimento sobre as consequências da pandemia, que podem ser nos mais variados setores, empresas e órgãos possíveis.

## REFERÊNCIAS

Abril. Veja Saúde, 2021a. OMS decreta pandemia do novo coronavírus. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/oms-decreta-pandemia-do-novo-coronavirus-saiba-o-que-isso-significa/>> Acesso em: 18 nov. 2021.

Abril. Veja Saúde, 2021b. Coronavírus: “O Brasil transformou a crise sanitária em crise política”. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/coronavirus-o-brasil-transformou-a-crise-sanitaria-em-crise-politica/>> Acesso em: 21 nov. 2021.

Agência Senado, 2021. Proposta regulamenta o regime de trabalho híbrido. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/12/07/proposta-regulamenta-o-regime-de-trabalho-hibrido>> Acesso em: 03 jan. 2022

ARAÚJO, Tânia; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. Scielo Brasil, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>> Acesso em: 03 jan. 2022.

BASTOS, Saulo B.; CAJUEIRO, Daniel O. Modeling and forecasting the early evolution of the Covid-19 pandemic in Brazil. arXiv preprint arXiv:2003.14288, 2020.

CASTRO, Rosana. Vacinas contra a Covid-19: o fim da pandemia?. Scielo Brasil, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-73312021310100>> Acesso em: 21 nov. 2021.

CAXITO, Fabiano de Andrade. Recrutamento e seleção de pessoas. 1ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 3ª Ed. – 6ª reimpressão.

CNN Brasil. Brasil ultrapassa 300 milhões de doses de vacina contra Covid-19 aplicadas. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/brasil-ultrapassa-300-milhoes-de-doses-aplicadas/>> Acesso em: 21 nov. 2021.

Exame. Estadão Conteúdo, 2021. Brasil é o país onde mais se morre por covid-19 no mundo em 2021 Disponível em: <<https://exame.com/brasil/brasil-e-o-pais-onde-mais-se-morre-pela-covid-19-no-mundo-em-2021/>> Acesso em: 21 nov. 2021.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

Google Notícias, 2021. Coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<https://news.google.com/covid19/map?hl=pt-BR&mid=%2Fm%2F02j71&gl=BR&ceid=BR%3Apt-419>> Acesso em: 21 nov. 2021.

GUO, Weina et al. Diabetes is a risk factor for the progression and prognosis of COVID-19. Diabetes/metabolism research and reviews, p. e3319, 2020.

IBGC, 2020. Para Luiz Martha, pandemia acelerou disrupção nas empresas. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/bate-papo-luiz-martha-pesquisa-covid-administradores>> Acesso em: 02 jan. 2022

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências - 2 ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva, 2008

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MEHTA, Puja et al. COVID-19: consider cytokine storm syndromes and immunosuppression. Lancet (London, England), v. 395, n. 10229, p. 1033, 2020.

OMS, 2020. CORONAVIRUS: PREVENTION. Disponível em:  
<[https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_2](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_2)> Acesso em: 21 nov. 2021.

OMS. 2021. CORONAVIRUS: OVERVIEW. Disponível em:  
<[https://www.who.int/healthtopics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/healthtopics/coronavirus#tab=tab_1)> Acesso em: 18 nov. 2021.

SHEREEN, Muhammad Adnan et al. COVID-19 infection: Origin, transmission, and characteristics of human coronaviruses. Journal of Advanced Research, 2020.

SCHMIDT, Beatriz; PALAZZI, Ambra; PICCININI, Cesar Augusto. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social, vol. 8, núm. 4, 2020. Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil. Disponível em:  
<<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497966365017>> Acesso em: 03 jan. 2022.

The World Bank, 2020. Perspectivas Econômicas Globais. Disponível em:  
<<https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>> Acesso em: 21 nov. 2021.

VEIGA, Edison. O que se sabe sobre as vacinas autorizadas no Brasil. DW, 2021. Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/o-que-se-sabe-sobre-as-vacinas-autorizadas-no-brasil/a-58030621>> Acesso em: 21 nov. 2021.

Webinar Conhecer para Entender: O mundo a partir do coronavírus. Academia Brasileira de Ciências (ABC), 03 jul. 2020. 1 vídeo (16min). Disponível em:  
<<https://youtu.be/Y1AMO5s2aOE>> Acesso em: 21 nov. 2021.  
Participação de Helena Nader, Marta Arretche, Eustáquio Reis e Nísia Trindade.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Questionário para TCC

Este questionário tem por objetivo analisar quais as consequências da pandemia da COVID-19 no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) na visão de empresas de consultoria.

1 – Nome

---

2 – Consultoria

---

3 – Após os primeiros casos da COVID-19, a proliferação do vírus pelo mundo e as medidas de isolamento que vinham sendo adotadas pelos países inicialmente atingidos (considerar antes do primeiro caso no Brasil), a consultoria criou um planejamento para uma possível onda de contaminações que obrigasse adoção de medidas de distanciamento?

- Sim  
 Não

4 – A empresa já utilizava métodos de trabalho remoto em processos de Recrutamento e Seleção antes da pandemia?

- Sim  
 Não

5 – Quais foram os principais impactos que a transição (método presencial para método online, se houve) ocasionou no processo de Recrutamento e Seleção?

Os impactos podem ser positivos ou negativos, tais como dificuldade de adaptação ou facilidade para comunicação, como exemplo.

---



---



---

6 - A consultoria realizou processos seletivos após o início da pandemia?

- Sim  
 Não

7 – Quais foram as ferramentas e métodos utilizados durante o processo de R&S no período mais restritivo da pandemia?

- Redes Sociais  
 Entrevistas a distância  
 Software de análise comportamental  
 Teste de conhecimentos

- Dinâmica de grupo virtual  
 Teste psicológicos  
 Outros: \_\_\_\_\_

8 – Considera que os processos foram tão bons quanto seria se fossem coordenados da maneira que era feito antes?

- Sim  
 Neutro  
 Não

9 – Pretende manter alguma ferramenta ou método utilizado no processo remoto no processo de R&S no período pós pandemia?

- Sim  
 Não

10 – Que ferramentas utilizadas no processo de R&S serão mantidas no período pós pandemia?

---

---

---

11 – O que foi utilizado no período restritivo que considera inviável o uso no processo de R&S no período pós pandemia?

---

---

---

12 – A empresa recebeu feedbacks dos candidatos acerca do método remoto de R&S utilizado?

- Sim  
 Não

13 – O feedback dos candidatos foram, em sua maioria, positivos ou negativos?

- Positivos  
 Negativos

14 – O que mais foi destacado pelos participantes do processo seletivo?

---

---

---