

**ETEC PROFESSOR IDIO ZUCCHI
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS
MARIANA VIVIANE FERREIRA PIPINO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: OS DESAFIOS PARA
EMPRESAS NA PANDEMIA DE COVID-19**

**BEBEDOURO/SP
2021**

MARIANA VIVIANE FERREIRA PIPINO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: OS DESAFIOS PARA
EMPRESAS NA PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à ETEC de Bebedouro na Escola Técnica Estadual Professor Ídio Zucchi como requisito para conclusão do Curso Técnico em Recursos Humanos.

Orientador(a): Prof. Eduardo Da Hora

**BEBEDOURO/SP
2021**

MARIANA VIVIANE FERREIRA PIPINO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: OS DESAFIOS PARA
EMPRESAS NA PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado a Escola Técnica Estadual Ídio
Zucchi, como parte das exigências para a
obtenção do título de Técnico(a) em
Recursos Humanos.

Bebedouro, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (Nome do orientador)
Afiliações

Prof. (Nome do professor avaliador)
Afiliações

Prof. (Nome do professor avaliador)
Afiliações

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pelas pessoas.”

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar os desafios que se apresentaram ao setor de recrutamento e seleção (R&S) das empresas durante o enfrentamento da pandemia de Covid-19 e as soluções que foram encontradas por eles para contornar essas adversidades. Para isso, realizamos um levantamento bibliográfico de trabalhos produzidos entre 2020 e 2021 na base eletrônica de dados do Google Acadêmico. Os trabalhos deveriam atender aos seguintes critérios: estar em língua portuguesa; terem sido publicados até o ano anterior; se referirem especificamente ao setor de recrutamento e seleção. A partir dos trabalhos encontrados, realizamos uma leitura, mapeamento e tabulação dos desafios mencionados e também das soluções propostas. Como resultados, encontramos que os desafios mencionados poderiam ser classificados em três principais categorias: problemas relativos aos processos de trabalho; problemas relativos a limitações humanas e materiais (adaptabilidade); dificuldades da gestão do setor. Como soluções, foram encontradas estratégias para transição no formato do trabalho; modificações nos processos de trabalho com adoção da tecnologia; investimentos em treinamentos; inovações nas políticas de gestão. Além disso, percebeu-se que a maior parte dos trabalhos foi produzida em 2020, o que pode refletir maior preocupação das empresas durante o ápice da pandemia e consequente melhoria da situação em 2021. Concluímos que a incorporação da tecnologia é uma tendência futura para o setor de R&S. Percebemos também que a maior dificuldade dos trabalhadores brasileiros foi se adaptarem ao modelo de trabalho *home office* e às inovações impostas pela tecnologia, o que pode ser reflexo de uma tendência do mercado brasileiro por preferir modelos tradicionais de trabalho.

Palavras-chaves: recrutamento e seleção; pandemia; tecnologia.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados "Recrutamento e seleção na pandemia"	18
Tabela 2 - Desafios apresentados às empresas	19
Tabela 3 - Estratégias adotadas pelas empresas	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Trabalhos por ano	22
Gráfico 2 - Categorias das queixas por cento	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S)	11
2.2 RECRUTAMENTO (INTERNO E EXTERNO)	12
2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS.....	14
2.3.1 Técnicas de Seleção	14
2.3.2 Seleção por competências	16
4 COLETA DE DADOS	18
5 RESULTADOS OBTIDOS	23
6 CONCLUSÕES	29
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da pandemia de COVID-19 no início de 2020, surgiram medidas de restrições necessárias aos mais diversos contextos de atuação. Isso levou a necessidade de readaptação de muitas atividades comerciais e trabalhistas na sociedade, gerando inúmeros desafios para as empresas. Isso não foi diferente no âmbito dos Recursos Humanos, onde muitas atividades precisaram ser repensadas a fim de atender as necessidades de clientes, funcionários e também as determinações do Ministério da Saúde.

Nesse contexto, diversos trabalhos têm sido produzidos por pesquisadores da área da Gestão, visando investigar e orientar como as empresas estão lidando com essa transição.

Viana e Almeida (2020) apontam que tem crescido a demanda pelo uso de softwares de RH e de programas de inteligência artificial que possibilitem a realização de processos seletivos online.

Embora pareça atual, os processos seletivos online já vinham sendo discutidos por estudiosos da área, como Chiavenato (2010), que os definiu como “uma ferramenta que pode elencar diversos níveis de inovação e rapidez, otimizando o processo na área de Recursos Humanos”.

De fato, apesar de um desafio, a adesão aos processos seletivos online tem demonstrado apresentar diversas vantagens, como redução de custos, aumentos na produtividade, maior rapidez e agilidade, além da segurança social contra o vírus (Viana e Almeida, 2020).

Mesmo assim, diversos desafios podem ser enfrentados pelas empresas e pelos funcionários, questão que desejamos avaliar por meio de nossa pesquisa.

Nossa pesquisa traz como motivação o desejo de auxiliar as empresas a atravessar esse momento turbulento da pandemia e das intensas modificações que o mercado de trabalho tem sofrido. Através de um mapeamento dos principais problemas enfrentados, visamos servir de guia para que empresas possam encontrar soluções e se manterem competitivas, mesmo em meio às adversidades.

Pensando nesse contexto, o objetivo deste trabalho é identificar quais são os desafios enfrentados pelo setor de recrutamento e seleção de empresas em meio a pandemia de Covid 19 e durante a transição para o teletrabalho. A partir disso,

pretendemos mapear as soluções que têm sido implementadas e quais as medidas tomadas pelas empresas diante deste cenário.

A metodologia do presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica da literatura, tendo como objetivo central o estudo dos desafios que estão sendo enfrentados pelo setor de recrutamento e seleção de empresas em meio à pandemia de COVID-19 e as soluções encontradas pelas empresas.

A revisão foi realizada por meio de uma pesquisa de artigos, livros, monografias e teses que tratassem do tema. A pesquisa foi realizada por meio da base de dados eletrônica do Google Acadêmico, se restringiu a trabalhos em língua portuguesa e publicados entre os anos 2020 e 2021.

Na operacionalização desta revisão serão utilizadas as seguintes etapas: seleção da questão temática, estabelecimento dos critérios para a seleção da amostra, tabulação apresentação e interpretação dos resultados para a discussão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nossas vidas são perpassadas por organizações. Desde que nascemos e ao longo de nossa existência dependemos em grande parte dos serviços oferecidos por elas – como escolas, bancos, hospitais, locais de lazer – para que possamos nos desenvolver enquanto pessoas e conquistar objetivos com menor custo de conflito, tempo e esforço, a partir da sinergia do trabalho coordenado de várias pessoas (CHIAVENATO, 2009, p. 11).

Por sua vez, as empresas são compostas pelo conjunto de pessoas que a formam e em uma interdependência, também dependem delas para alcançar objetivos e missões organizacionais. E nesse contexto, o recrutamento e seleção não se limita a preencher vagas de emprego, mas a “constituir uma força de trabalho que seja mais apropriada e adaptável para prosseguir as necessidades de renovação da empresa” (PLUMBLEY, 1995, p. 5).

Para ajudarem as empresas a atingirem seus objetivos e suprirem o desafio de agregar um pessoal empenhado, qualificado e que busque atuar em conjunto com a organização na busca de seus objetivos, é que existe o setor de Recursos Humanos, que possui seis principais áreas de atuação: agregar, aplicar, motivar, desenvolver, monitorar, recompensar e manter pessoas (CHIAVENATO, 2009, p. 20).

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S)

Por constituir uma das principais áreas de atuação de um tecnólogo em recursos humanos, enfocaremos na área de agregar pessoas à uma organização, que abrange as tarefas de recrutamento e seleção de pessoas.

O desempenho de uma empresa em sua área de atuação depende do preenchimento de suas vagas de trabalho por pessoas devidamente qualificadas para aquela ocupação. Maemura e Sala (2015, p. 105), apontam que entre os principais motivos que levam ao surgimento de uma vaga de trabalho em uma organização, destacam-se: rotatividade de funcionários, aumento de quadro de funcionários e o aumento sazonal de funcionários (aumento restrito a uma determinada época do ano, como por exemplo em feriados nacionais).

Nesse contexto, o recrutamento e seleção diz respeito aos processos que procuram atrair candidatos potencialmente qualificados para que participem dos processos seletivos e selecionar os melhor qualificados para o preenchimento de vagas de emprego disponíveis por aquela organização (MAEMURA; SALA, 2015, p. 100).

2.2 RECRUTAMENTO (INTERNO E EXTERNO)

Como recrutamento, se entende o processo de pesquisar e captar um conjunto de pessoas potencialmente competentes ao exercício de uma determinada função (CARVALHO, 1997, p. 2). Para isso, deve-se refletir sobre os principais meios de que se dispõem para que a divulgação da oportunidade alcance o perfil desejado de candidatos e elaborar um anúncio claro, objetivo e efetivo. Deve-se também levar em conta as condições de trabalho oferecidas, procurando ter em mente que o atrativo da vaga e a qualificação do profissional interessado costumam ser diretamente proporcionais (PLUMBLEY, 1997, p. 21). Para Chiavenato (2010, pp. 94-115), o recrutamento é o momento em que a empresa sinaliza ao mercado de trabalho que possui oportunidades em aberto e se utiliza de diversas técnicas e práticas para atrair talentos em potencial. No processo de recrutamento a organização divulga as suas vagas, as principais características da ocupação em questão, a remuneração e os benefícios oferecidos e os pré-requisitos necessários para candidatura e ocupação da vaga.

Quanto maior o número de candidatos qualificados atraídos, maiores as chances de se atender efetivamente a demanda da vaga. Todavia, se mal estruturado, um processo de recrutamento pode levar a atração de candidatos fora do perfil desejado, levando a dispêndio desnecessário de tempo e recursos organizacionais. Por isso, é bastante importante que recrutadores estejam atentos às fontes de recrutamento que elegem e às formas de divulgação de suas vagas em aberto. Essa etapa pode ser realizada das mais diversas formas, sendo que atualmente a divulgação em sites de empregos e nas redes sociais das próprias empresas são os principais meios, o chamado Recrutamento Virtual. Também é comum se divulgar vagas em jornais, e-mails e por anúncio nos próprios estabelecimentos (MAEMURA; SALA, 2015, p. 110). Em seu livro sobre gestão profissional, Gil (2001, p. 93), aponta serem os nove meios de divulgação de vagas mais relevantes na atualidade: os

cartazes, as indicações, análise de ex-funcionários, anúncios em meios físicos, anúncios online, *head-hunters*, agências de emprego, agência de consultoria em recursos humanos e contatação de associações profissionais (como SINE). Para eleger o melhor meio de recrutamento diversos fatores precisam ser levados em conta, como recurso financeiro e de tempo disposto, grau de formação exigida pelo cargo, natureza do cargo, realidade social que se deseja atingir.

Além disso, divide as fontes de recrutamento como sendo de duas naturezas: os processos de recrutamento interno e os processos de recrutamento externo (GIL, 2001, p. 93; MAEMURA; SALA, 2015, p. 104). No recrutamento interno, procura-se preencher a vaga disponível com funcionários que já trabalham na empresa e que se interessem pela oportunidade. Esse método costuma economiza tempo e recursos investidos na seleção (se comparado ao recrutamento externo), além de estimular o crescimento e desenvolvimento profissional, despertando motivação, fomentando permanência e fidelidade à organização. Ademais, um funcionário que já faça parte do quadro da empresa, tem maiores probabilidades de já estar familiarizado com os valores, missões e cultura organizacional daquele meio. Entre as desvantagens, pode-se citar um possível bloqueio a entrada de diversidade e novas ideias que poderia se dar com uma contratação externa (CAXITO, 2012, p. 23).

Para que esse método ocorra de maneira justa e precisa, é preciso se certificar de que a divulgação da vaga seja clara, objetiva e precisa. Há três formas pelas quais pode-se dar esse processo: pela promoção, pela transferência e pelo remanejamento de pessoal. (MAEMURA;SALA , 2015, p. 112).

O recrutamento externo consiste em agregar à empresa um funcionário que até então não pertence à ela, isto é, que vem de fora dela. Alguns autores recomendam que o processo de recrutamento externo só se dê após tentativas de recrutamento interno, porém essa orientação pode variar muito dadas diferentes realidades organizacionais (CAXITO, 2012, p. 31). Por se tratar de uma pessoa ainda não habituada àquela cultura organizacional, o recrutamento externo tem uma probabilidade de sucesso mais inseguro, demanda mais tempo, mais planejamento e implicará na aplicação de técnicas mais abrangentes de seleção. Porém, pode vir a agregar maior diversidade de ideias à empresa (MAEMURA;SALA , 2015, p. 112).

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas pode ser entendida como o processo de escolher (selecionar) o concorrente que melhor se adequa ao preenchimento de uma determinada vaga de trabalho, dentre o escopo de candidatos interessados reunidos pelo processo recrutamento e os critérios estabelecidos por aquele processo seletivo. É um processo, no qual, dentro de um grupo de pessoas, busca-se classificar e escolher a melhor opção para o preenchimento de uma determinada função, que naturalmente exige um conjunto não só de habilidades técnicas de seleção, mas também interpessoais (como clareza, boa comunicação, impessoalidade, cordialidade). Diversos podem ser os métodos que auxiliam na precisão desta etapa (CAXITO, 2012, p. 42).

2.3.1 Técnicas de Seleção

Caxito (2012, p. 43) define que as técnicas de seleção compreendem as diferentes metodologias utilizadas para identificar competências, aptidões, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, potencialidades, técnicas e aspectos da personalidade de candidatos. A partir dessa identificação, com base no critério de comparação com o perfil previamente estabelecido, pauta-se uma decisão (Chiavenato, 2004, p. 133).

Com bases nas obras de Caxito (2012, p. 43), Chiavenato (2004, p. 133) e Maemura e Sala (2015, p. 125), podemos definir como principais técnicas de seleção: entrevistas, provas de conhecimento, técnicas vivenciais, testes psicológicos, testes escritos, dinâmicas de grupo e instrumentos de perfil.

O método das entrevistas consiste no método de seleção mais amplamente utilizado, especialmente por pequenas empresas que não dispõem de um setor específico de R&S ou de recursos para investir em instrumentos específicos e restritos ao psicólogo (CAXITO, 2012, p. 43). Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 48) salientam que alguns fatores devem ser especialmente observados para que ocorra uma entrevista bem-sucedida. Entre eles, citam o planejamento prévio da entrevista, estabelecendo os objetivos da entrevista e o método de extrair as informações desejadas, não devendo esta ser improvisada ou realizada sem critérios. Deve-se, para isso, levar em conta informações sobre as particularidades do cargo e do perfil

desejado. O ambiente de realização da entrevista também deve ser outro fator cuidadosamente escolhido, devendo ser limpo, agradável, confortável, organizado e silencioso, prezando pela privacidade e sigilo de informações; além disso, deve-se evitar a presença de objetos e estimulantes que possam desviar a atenção do entrevistado. Chiavenato (2004, p. 144) aponta que também devem ser levados em consideração um certo nível de ansiedade e nervosismo do candidato, considerados normais ao contexto.

Em um capítulo que trata especialmente sobre a condução de entrevistas, Caxito (2012, pp. 53-60) define ainda três principais orientações para a condução de uma entrevista efetiva: a primeira, de que é preciso manter em mente as características mais importantes que se precisa identificar; a segunda, para que não esqueça de nenhuma informação relevante, o entrevistados pode levar consigo uma lista com os descritivos de cargo; e por fim, deve-se levar em consideração as projeções para os próximos anos, buscando identificar um perfil de trabalhador condizente com elas.

Entre as vantagens da entrevista presencial, podemos citar o contato direto com o candidato, possibilitando análise comportamental, maior empatia, humanização do processo seletivo, esclarecimento direto de dúvidas. Entre as desvantagens, podemos citar o maior risco de subjetividade, maior demanda de tempo e dificuldade de registro de informações (MAEMURA; SALA, 2015, p. 40).

O uso de provas (testes) de conhecimento também é comum. No contexto de seleção de pessoas, as provas de conhecimento são utilizadas para avaliar o grau de domínio técnico, processual ou a bagagem de informações que o candidato possui para exercício do cargo. Elas se dividem entre provas de conhecimentos gerais e conhecimentos específicos. As provas de conhecimentos gerais procuram avaliar a bagagem cultural de candidatos de forma abrangente e mais superficial. Já as provas de conhecimento específico, testam a compreensão de conceitos aprofundados de determinada área de atuação, cuja compreensão geralmente é restrita àquele campo de trabalho (CAXITO, 2012, p. 40).

Há também os testes psicológicos, cuja aplicação se limita a psicólogos (CAXITO, 2012, p. 79). Caxito (2012, p. 83) define que:

Os testes psicológicos apresentam uma medida objetiva e padronizada do comportamento humano, que possibilita a comparação dos resultados obtidos por um determinado candidato com padrões baseados em pesquisas

estatísticas (...) no entanto, só podem ser aplicados por psicólogos e permitem identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato que podem não estar tão explícitas no momento em que este se apresenta.

Com isso, permitem uma precisão refinada sobre variáveis humanas e que se aliados a outras técnicas de seleção, podem fornecer importante embasamento em tomadas de decisão por contratações. Todavia, não devem ser utilizados de maneira exclusiva, e devem sempre serem analisados criticamente, levando em conta diversos fatores influentes na subjetividade humana, como ansiedade e nervosismo (CAXITO, 2012, p. 83).

Há também a técnica das dinâmicas de grupo. Ao planejar uma dinâmica de grupo, o recrutador deve ter sempre em mente quais as características que deseja investigar por meio dela, para que possa planejar um escopo de atividades que as abranja de maneira válida. As competências a serem analisadas devem estar em conformidade com o perfil do cargo preterido pela organização e devem ser estabelecidos critérios objetivos de avaliação das mesmas, preferencialmente em escala e com exemplificação de comportamentos observáveis. Exemplos de atividades grupais muito utilizadas, são situações de debate (para avaliação de competências como argumentação, cordialidade, liderança, tolerância) e a criação de história pessoal a partir de objetos aleatórios (que possibilitam análise da criatividade, flexibilidade, comunicação (CAXITO, 2012, p. 90).

2.3.2 Seleção por competências

A partir dos anos 90, as novas demandas do mercado, passaram a exigir um perfil diferenciado de candidatos, o que também transformou densamente as práticas de gestão de pessoas. Não bastava recrutar e selecionar um candidato com habilidades técnicas, mas que também possuísse potenciais intrapessoais e interpessoais complacentes com a filosofia empresarial da organização e alinhado com as transformações do mundo tecnológico. Nesse contexto, surge o conceito de competências, que conforme definido por Carvalho, Passos & Saraiva (2008, p. 38) podem ser entendidas como “capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos: saber, saber fazer e saber ser”.

Essa concepção foi refinada com o passar dos anos a partir da “Teoria do C.H.A.” postulada por Dutra (2001), na qual as competências seriam o resultado de conhecimento (letra C da sigla), habilidade (H) e atitude (A). Conhecimento compreenderia o conjunto de informações possuídas pelo indivíduo, enquanto habilidade seria a capacidade de transformar essas ações em prática. Já a variável atitude, embora sua definição seja ainda hoje um tanto controversa, abrangeria o conjunto de crenças e valores do indivíduo, fator determinante para o rumo de tomada de suas ações. Dessa maneira, em um processo de seleção por competências, deve-se estar atento para envolver igualmente a análise desses três atributos (CARVALHO, PASSOS & SARAIVA, 2008, p. 38).

4 COLETA DE DADOS

Para realizar o levantamento de artigos, utilizou-se na pesquisa as palavras-chave: “recrutamento e seleção na pandemia”. Realizou-se uma filtragem para os artigos que remetiam ao tema e foram encontrados os seguintes resultados:

Tabela 1 - Resultados "Recrutamento e seleção na pandemia"

Título	Autores
Implantação de processos digitais para a contratação de profissionais em meio à pandemia por covid-19 em um hospital público	FLORES, S. S. F. <i>et al</i>
Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus	RIBEIRO, J. X. P.
Estagiar durante o confinamento: a experiência no recrutamento e seleção da EV	ANTUNES, S. A. R.
Tendências e inovações em recrutamento e seleção nas organizações brasileiras: revisão integrativa	ALENCAR, O. L. G. S., SOUZA, A. K. S.
Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: Um estudo de caso na empresa ARGO	LEITE, I. G. S. <i>et al</i>
Recrutamento No Mercado De Petróleo E Gás – Tendências De Padrão Pós-Covid-19	MAIOLINO, M.
Os Desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19	VIANA, R. M.; ALMEIDA, B.
A Adaptação do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Empresas Diante da Pandemia da Covid-19	MOTA, A.; CORDEIRO, R.; ALMEIDA, B.
As práticas de recrutamento e seleção numa multinacional: o caso da Sonae MC	VIDES, S. R. C.
Inteligência artificial no recrutamento e seleção: amiga ou inimiga? percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses	FERREIRA, B. P.
O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros	ONO, M. S.

A partir do levantamento dos dados, foi feita uma leitura dos artigos encontrados, buscando identificar àqueles que tratavam sobre os desafios apresentados ao setor de recrutamento e seleção das empresas em decorrência pandemia e as estratégias adotadas por esses setores para contornar as adversidades. Foram excluídos dos resultados aqueles que tratavam do setor de recursos humanos de maneira generalista, sem o recorte específico do R&S, por ser este último o tema da pesquisa. A partir disso, foram tabulados os resultados encontrados a partir da leitura:

Tabela 2 - Desafios apresentados às empresas

Título do trabalho	Ano	Autor	Desafios apontados
Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho	2020	CÉSAR, L. G. D.; NEVES L. A.	“O novo formato de trabalho; impactos na cultura organizacional e no comprometimento em trabalho remoto (...) lidar com a distância física e o ambiente virtual (...) muitas empresas não conseguiram se estruturar de forma organizada para lidar com a situação” (p. 193) Quedas no rendimento (p. 194)
Os Desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19	2020	VIANA, R. M.; ALMEIDA, B.	“adaptabilidade das pessoas, em participar de uma nova modalidade de entrevista (...) perda da qualidade do processo” (p. 2)
Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus	2020	RIBEIRO, J. X. P.	Crise econômica (p. 73) “Em home office, colaboradores desse grupo, quando se veem sozinhos, podem achar que não estão contribuindo de forma efetiva para a equipe “(p. 73) Dificuldade de traçar os perfis e aplicar testes a distância (p. 68)
Implantação de processos digitais para a contratação de profissionais em meio à pandemia por covid-19 em um hospital público	2021	FLORES, S. S. F. <i>et al</i>	Todos os processos desde o recrutamento até a integração eram feitos presencialmente (p. 3)
Estagiar durante o confinamento: a experiência no recrutamento e seleção da EV	2020	ANTUNES, S. A. R.	Adaptação ao teletrabalho (p. 1) Diminuição da motivação e do desempenho (p. 1) Dificuldade de mudança das pessoas (p. 12) Impactos causados na saúde mental (p. 12) Privação social dos colaboradores (p. 16)
As práticas de recrutamento e seleção numa multinacional: o caso da Sonae MC	2020	VIDES, S. R. C.	Dificuldade de gerir o R&S à distância (p. 19) Dificuldades de comunicação à distância (p. 20)
Tendências e inovações em recrutamento e seleção nas organizações brasileiras: revisão integrativa	2020	ALENCAR, O. L. G. S., SOUZA, A. K. S.	Dificuldade dos candidatos em se adaptarem aos meios digitais (p. 25) Não atende os candidatos que não possuem acesso à tecnologia (p.25) O uso de mídias sociais pode deixar o processo muito informal/impessoal (p. 25)
Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: Um estudo de caso na empresa ARGO	2020	LEITE, I. G. S. <i>et al</i>	Dificuldade de conseguir pessoas com perfil para trabalho remoto (p. 2) Falta de testes online (p. 7) Falta de domínio das tecnologias pelos colaboradores (p.7)
Recrutamento No Mercado De Petróleo E Gás –	2021	MAIOLINO, M.	Dificuldade de atualização dos profissionais (p.31)

Tendências De Padrão Pós-Covid-19			Inexperiência com o <i>home office</i> (p. 34) Produtividade mais baixa (p. 34) Dificuldade de gestão de tempo (p. 35) Profissionais resistentes às mudanças (p. 36)
A Adaptação do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Empresas Diante da Pandemia da Covid-19	2020	MOTA, A.; CORDEIRO, R.; ALMEIDA, B.	Realização presencial dos processos seletivos e necessidade brusca de mudança (p. 1)
Inteligência artificial no recrutamento e seleção: amiga ou inimiga? percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses	2020	FERREIRA, B. P.	Processos manuais e burocráticos (p. 43) Uso de testes que precisam ser presenciais (p. 44)
O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros	2021	ONO, M. S.	Lenta e difícil adaptação aos meios digitais (p. 80) Desigualdade das pequenas e grandes empresas quanto o acesso às tecnologias (p. 80)

Fonte: Do próprio autor (2021)

Tabela 3 - Estratégias adotadas pelas empresas

Título do trabalho	Ano	Autor	Estratégias adotadas
Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho	2020	CÉSAR, L. G. D.; NEVES L. A.	“manter os funcionários saudáveis, o comprometimento com a organização, supervisionar o trabalho remoto e nos mais críticos casos, considerar a demissão de funcionários (...) dar suporte aos funcionários sobre serviços para crianças” (p. 194) “flexibilização de jornada, férias compulsórias e home office” (p. 195) Processos seletivos totalmente virtuais (p.196) Treinamentos virtuais para o uso de tecnologias (p. 196) Remuneração por produtividade (p. 196) Investir na comunicação assertiva (p. 196) Feedback imediato (p. 196) Controle de frequência por tempo de acesso ao sistema, férias compulsórias, revisão dos contratos de trabalho (p. 196)
Os Desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19	2020	VIANA, R. M.; ALMEIDA, B.	“transformação digital, valorizando o capital humano (...) processo de recrutamento e seleção on-line.” (p.1). Uso da inteligência artificial (p.2) Recrutamento online e entrevista por vídeo (p. 2) Processo seletivo online (p. 3)
Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas	2020	RIBEIRO, J. X. P.	Uso de testes psicológicos online e processos de seleção por meio de softwares como a <i>Solides</i> (p. 71)

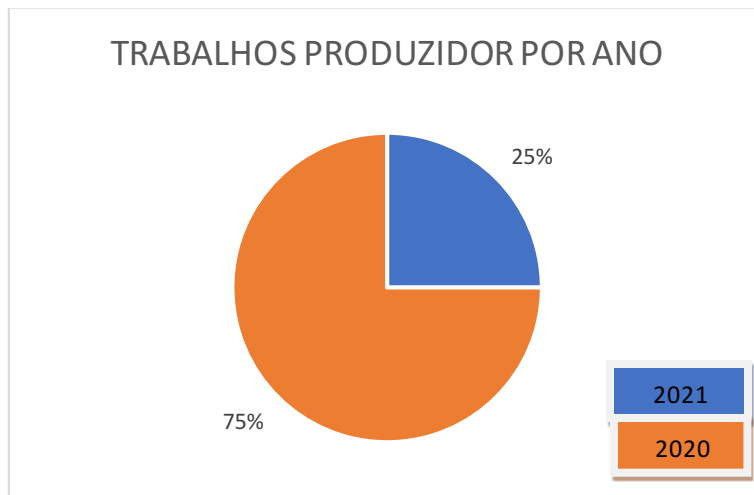
cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus			
Implantação de processos digitais para a contratação de profissionais em meio à pandemia por covid-19 em um hospital público	2021	FLORES, S. S. F. <i>et al</i>	<p>“utilização de ferramentas digitais para comunicação com candidatos” (p. 4)</p> <p>Convocação para processo seletivo por e-mail; recebimento de documentos digitais; agendamento de exames admissionais por e-mail (p. 4)</p> <p>Integração dos novos colaboradores com horário restrito e distanciamento social (p. 5)</p>
Estagiar durante o confinamento: a experiência no recrutamento e seleção da EV	2020	ANTUNES, S. A. R.	<p>Uso da vídeo conferência (p. 12)</p> <p>Adoção ao teletrabalho (p. 15)</p> <p>Estilo de liderança voltado para orientação (p. 12)</p> <p>Foco em fechar vagas apenas dos setores que estavam em funcionamento (p. 14)</p>
As práticas de recrutamento e seleção numa multinacional: o caso da Sonae MC	2020	VIDES, S. R. C.	<p>Uso das TICS - Tecnologias de comunicação e informação (p. 19)</p> <p>E-HRM system (Electronic Human Resources Management) (p. 19)</p> <p>E-recruitment ou recrutamento online (p. 19)</p> <p>e-selection ou seleção online (p. 20)</p> <p>Uso de vídeo-conferências (p. 20)</p>
Tendências e inovações em recrutamento e seleção nas organizações brasileiras: revisão integrativa	2020	ALENCAR, O. L. G. S., SOUZA, A. K. S.	<p>Uso de mídias sociais, inteligência artificial e revolução 4.0 para recrutamento online (p. 12)</p> <p>Utilização de tecnologias, como e-mail, Skype e plataformas de mensagens (p. 25)</p> <p>Jogos digitais que fazem a avaliação de comportamento enquanto são lúdicos (p. 26)</p> <p>Dinâmicas virtuais (p. 27)</p> <p>Testes online, como o DISC (p. 28)</p>
Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: Um estudo de caso na empresa ARGO	2020	LEITE, I. G. S. <i>et al</i>	<p>Adoção do <i>home office</i> (p.1)</p> <p>Recrutamento remoto (p. 2)</p> <p>Controle de jornada por meio de softwares (p. 3)</p> <p>Uso de sistemas integrados de gestão (p. 3)</p> <p>Oferecer treinamentos para o <i>home office</i> (p.3)</p> <p>Controle de jornada por produtividade (p. 3)</p>
Recrutamento No Mercado De Petróleo E Gás – Tendências De Padrão Pós-Covid-19	2021	MAIOLINO, M.	<p>Treinamentos virtuais (p. 33)</p> <p>Trabalho remoto (p. 34)</p> <p>Treinamentos em gestão de tempo (p. 35)</p>
A Adaptação do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Empresas Diante da Pandemia da Covid-19	2020	MOTA, A.; CORDEIRO, R.; ALMEIDA, B.	<p>Uso de ferramentas tecnológicas (p. 1)</p> <p>Recrutamento online (p. 2)</p> <p>Plataformas de recrutamento e seleção, como o Gupy, Kenoby, Vagas, Empregare (p. 2)</p>

			Inteligência artificial para perfis (p. 2) Seleção 100% online (p. 2) Entrevista por telefone e por vídeo-chamada (p. 2)
Inteligência artificial no recrutamento e seleção: amiga ou inimiga? Percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses	2020	FERREIRA, B. P.	Uso da tecnologia (p. 74) Inteligência Artificial (p. 74) RPA para publicação de anúncios (p. 79) Softwares para triagem de currículos (p. 70) Softwares para pré-entrevista (p. 70) RPA para feedback de desempenho (p. 70) Software para criação de contratos (p. 71)
O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros	2021	ONO, M. S.	Entrevistas por vídeo chamada no zoom (p. 40) Novas tecnologias digitais (p. 89) Big Data e Inteligência artificial (p. 91) Executive Search (p. 85)

Fonte: Do próprio autor (2021)

Ao todo, foram aproveitados 12 (doze) trabalhos, dos quais 3 (três) foram produzidos em 2021 e 9 (nove) em 2020.

Gráfico 1 - Trabalhos por ano



Fonte: Do próprio autor (2021)

5 RESULTADOS OBTIDOS

A partir desses resultados, foi possível contabilizar e tabular respostas que foram comuns a dois ou mais trabalhos. Com isso, foi possível perceber que nos desafios apresentados pelas empresas, esses podem ser divididos em três principais categorias:

1- Problemas relativos aos processos de trabalho

- “Adaptabilidade das pessoas, em participar de uma nova modalidade de entrevista (...) perda da qualidade do processo” (VIANA; ALMEIDA, 2020, p. 2).
- Dificuldade de traçar os perfis e aplicar testes a distância (RIBEIRO, 2020 p. 68).
- Todos os processos desde o recrutamento até a integração eram feitos presencialmente (FLORES *et al*, 2021, p. 3).
- O uso de mídias sociais pode deixar o processo muito informal/impessoal (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 25).
- Dificuldade de conseguir pessoas com perfil para trabalho remoto (LEITE *et al.*, 2020, p. 2).
- Falta de testes online (LEITE *et al*, 2020, p. 7).
- Realização presencial dos processos seletivos e necessidade brusca de mudança (MOTA; CORDEIRO; ALMEIDA, 2020, p. 1).
- Processos manuais e burocráticos (FERREIRA, 2020, p. 43).
- Uso de testes que precisam ser presenciais (FERREIRA, 2020, p. 44).
- Perda da qualidade do processo seletivo (CÉSAR; VIANA, 2020, p. 2).

2- Problemas relativos a limitações humanas e materiais (adaptabilidade);

- “Manter os funcionários saudáveis, o comprometimento com a organização, supervisionar o trabalho remoto e nos mais críticos casos, considerar a demissão de funcionários (...) dar suporte aos funcionários sobre serviços para crianças” (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 194).
- “Adaptabilidade das pessoas, em participar de uma nova modalidade de entrevista” (CÉSAR; VIANA, 2020, p. 2).

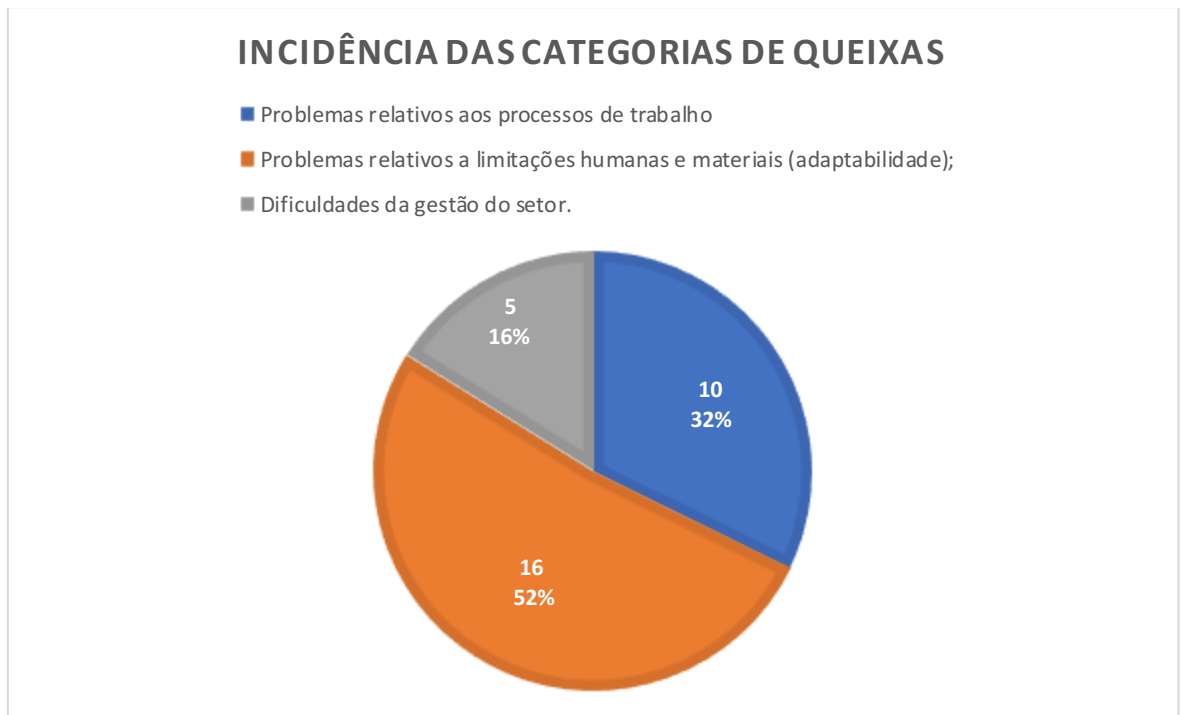
- “Em home office, colaboradores desse grupo, quando se veem sozinhos, podem achar que não estão contribuindo de forma efetiva para a equipe” (RIBEIRO, 2020 p. 73).
- Adaptação ao teletrabalho (ANTUNES, 2020, p. 1).
- Diminuição da motivação e do desempenho (ANTUNES, 2020, p. 1).
- Dificuldade de mudança das pessoas (ANTUNES, 2020, p. 12).
- Impactos causados na saúde mental (ANTUNES, 2020, p. 12).
- Privação social dos colaboradores (ANTUNES, 2020, p. 16).
- Dificuldade dos candidatos em se adaptarem aos meios digitais (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 25).
- Não atende os candidatos que não possuem acesso à tecnologia (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 25).
- Falta de domínio das tecnologias pelos colaboradores (LEITE *et al*, 2020, p.7).
- Dificuldade de atualização dos profissionais (MAIOLINO, 2021, p.31).
- Inexperiência com o *home office* (MAIOLINO, 2021, p. 34).
- Profissionais resistentes às mudanças (MAIOLINO, 2021, p. 36).
- Lenta e difícil adaptação aos meios digitais (ONO, 2021, p. 80).
- Desigualdade das pequenas e grandes empresas quanto o acesso às tecnologias (ONO, 2021, p. 80).

3- Dificuldades da gestão do setor.

- Dificuldade de gerir o R&S à distância (VIDES, 2020, p. 19).
- Dificuldades de comunicação à distância (VIDES, 2020 p. 20).
- Produtividade mais baixa (MAIOLINO, 2021, p. 34).
- Dificuldade de gestão de tempo (MAIOLINO, 2021, p. 35).
- “manter o comprometimento dos funcionários, bem como sua motivação (...) mais organização e gestão do tempo para manter a produtividade” (CÉSAR; NEVENS, 2020, p. 194).

Analisando as 32 (trinta e duas) respostas obtidas e fazendo um gráfico de incidência dos problemas apresentados, temos que o maior número de queixas das empresas se deveu a limitações humanas em primeiro lugar e em segundo lugar à modificação dos processos de trabalho.

Gráfico 2 - Categorias das queixas por cento



Fonte: Do próprio autor (2021)

Já as estratégias de enfrentamento a esses problemas, responderam às categorias apresentadas.

Para os ***problemas relativos aos processos de trabalho***, foram adotadas:

1- A transição no formato do trabalho

- “Flexibilização de jornada, férias compulsórias e home office” (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 195)
- Controle de frequência por tempo de acesso ao sistema, férias compulsórias, revisão dos contratos de trabalho (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 196)
- Adoção ao teletrabalho (ANTUNES, 2020p. 15)
- Foco em fechar vagas apenas dos setores que estavam em funcionamento (ANTUNES, 2020p. 14)
- Adoção do home office (LEITE, 2020, p.1)
- Controle de jornada por meio de softwares (LEITE, 2020, p. 3)
- Uso de sistemas integrados de gestão (LEITE, 2020, p. 3)
- Trabalho remoto (MAIOLINO, 2021, p. 34)

- Controle de jornada por produtividade (LEITE, 2020, p. 3)

2- Modificação dos processos com adesão à tecnologia

- Processos seletivos totalmente virtuais (CÉSAR; NEVES, 2020, p.196).
- “Utilização de ferramentas digitais para comunicação com candidatos” (FLORES *et al*,2021, p. 4).
- Uso da vídeo conferência (ANTUNES, 2020, p. 12).
- Convocação para processo seletivo por e-mail; recebimento de documentos digitais; agendamento de exames admissionais por e-mail (FLORES *et al*,2020, p. 4).
- Integração dos novos colaboradores com horário restrito e distanciamento social (FLORES *et al*,2021, p. 5).
- Uso de testes psicológicos online e processos de seleção por meio de softwares como a Solides (RIBEIRO, 2020, p. 71).
- “Transformação digital, valorizando o capital humano (...) processo de recrutamento e seleção on-line.” (VIANA; ALMEIDA, 2020, p.1).
- Uso da inteligência artificial (VIANA; ALMEIDA, 2020, p.2).
- Recrutamento online e entrevista por vídeo (VIANA; ALMEIDA, 2020, p. 2).
- Processo seletivo online (VIANA; ALMEIDA, 2020, p. 3).
- Uso das TICS - Tecnologias de comunicação e informação (VIDES, 2020, p. 19).
- E-HRM system (Electronic Human Resources Management) (VIDES, 2020p. 19).
- E-recruitment ou recrutamento online (VIDES, 2020p. 19).
- e-selection ou seleção online (VIDES, 2020, p. 20).
- Uso de vídeo-conferências (VIDES, 2020, p. 20).
- Uso de mídias sociais, inteligência artificial e revolução 4.0 para recrutamento online (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 12).
- Utilização de tecnologias, como e-mail, Skype e plataformas de mensagens (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 25).
- Jogos digitais que fazem a avaliação de comportamento enquanto são lúdicos (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 26).
- Dinâmicas virtuais (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 27).

- Testes online, como o DISC (ALENCAR; SOUZA, 2020, p. 28).
- Recrutamento remoto (LEITE, 2020, p. 2).
- Uso de ferramentas tecnológicas (MOTA, CORDEIRO, ALMEIDA, 2020, p. 1).
- Recrutamento online (MOTA, CORDEIRO, ALMEIDA, 2020, p. 2).
- Plataformas de recrutamento e seleção, como o Gupy, Kenoby, Vagas, Empregare (MOTA, CORDEIRO, ALMEIDA, 2020, p. 2).
- Inteligência artificial para perfis (MOTA, CORDEIRO, ALMEIDA, 2020, p. 2).
- Seleção 100% online (MOTA, CORDEIRO, ALMEIDA, 2020, p. 2).
- Entrevista por telefone e por vídeo-chamada (MOTA, CORDEIRO, ALMEIDA, 2020, p. 2).
- Uso da tecnologia (FERREIRA, 2020, p. 74).
- Inteligência Artificial (FERREIRA, 2020, p. 74).
- RPA para publicação de anúncios (FERREIRA, 2020, p. 79).
- Softwares para triagem de currículos (FERREIRA, 2020, p. 70).
- Softwares para pré-entrevista (FERREIRA, 2020, p. 70).
- RPA para feedback de desempenho (FERREIRA, 2020, p. 70).
- Software para criação de contratos (FERREIRA, 2020, p. 71).
- Entrevistas por vídeo chamada no zoom (ONO, 2021, p. 40).
- Novas tecnologias digitais (ONO, 2021, p. 89).
- Big Data e Inteligência artificial (ONO, 2021, p. 91).
- Executive Search (ONO, 2021, p. 85).

Para os ***problemas relativos a limitações humanas e materiais (adaptabilidade)***, duas propostas se destacaram:

1- Investimento em treinamentos

- Treinamentos virtuais para o uso de tecnologias (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 196).
- Oferecer treinamentos para o home office (LEITE, 2020, p.3).
- Treinamentos virtuais (MAIOLINO, 2021, p. 33).
- Treinamentos em gestão de tempo (MAIOLINO, 2021, p. 35).

Para as ***dificuldades da gestão do setor***, foi proposta:

1- Inovar nas políticas de gestão

“manter os funcionários saudáveis, o comprometimento com a organização, supervisionar o trabalho remoto e nos mais críticos casos, considerar a demissão de funcionários (...) dar suporte aos funcionários sobre serviços para crianças” (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 194)

- Remuneração por produtividade (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 196).
- Investir na comunicação assertiva (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 196).
- Feedback imediato (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 196).
- Estilo de liderança voltado para orientação (ANTUNES, 2020 p. 12).

6 CONCLUSÕES

Em nossa análise de dados, podemos perceber que a maior parte dos trabalhos foi realizada no ano de 2020, no ápice da pandemia. Uma hipótese que podemos pensar a partir disso, é que as empresas sentiram os efeitos da quarentena tão fortemente que buscaram respostas imediatas aos desafios apresentados. Como em 2021 a produção de trabalhos caiu consideravelmente, isso pode ser um reflexo do fato de que as empresas souberam se adaptar bem ao período anterior, o que gerou menos preocupações no ano seguinte.

Um dado curioso, é que apesar da maior parte dos desafios apontados nos trabalhos se tratarem sobre limitações humanas, envolvendo fatores como a saúde mental e o domínio de ferramentas tecnológicas, a maior parte das soluções propostas se referiu a modificações nos processos e no formato de trabalho, com adoção do teletrabalho. Isso pode ser reflexo da necessidade imediata de adaptação ao mercado por parte das empresas, mesmo sendo o capital humano o cerne das preocupações.

Dentro disso, foi possível perceber que um dos maiores desafios ao R&S brasileiro não se referiu apenas a necessidade abrupta de tornar processos manuais em virtuais, mas a dificuldade dos trabalhadores (do setor e também de outros setores) em aderir e se adaptar ao *home office* e à ausência das relações humanas no trabalho. Com isso, podemos pensar que parece ainda haver uma tendência do mercado de trabalho brasileiro em preferir os modelos tradicionais de trabalho, o que pode ter sido modificado (ou não) com as necessidades da pandemia. Tendo isso em vista, pode-se pensar que futuramente uma das duas tendências irá se concretizar no país: ou as empresas retornarão aos modelos tradicionais de trabalho no pós-pandemia, ou o chamado “novo RH” se concretizará e exigirá uma mudança completa no perfil de profissionais e do mercado como um todo. E para isso, os novos profissionais devem estar atentos, a fim de se adaptar às necessidades que forem exigidas pelos empregadores nesse novo cenário.

Outra conclusão que podemos obter a partir dos resultados, é que a inclusão das diferentes tecnologias no contexto do setor de recrutamento e seleção – e do RH como um todo – constitui uma tendência que dificilmente cairá em desuso. Assim, os profissionais que desejam ingressar na área devem estar preparados para lidarem com os diferentes tipos de aparatos tecnológicos. Conhecimentos na área do *people*

analytics, power BI e no uso de softwares constituirão como diferenciais àqueles que desejarem uma colocação nesse mercado.

Como problemáticas em relação aos resultados, podemos pensar na desigualdade que isso pode fomentar entre os diferentes portes de empresas. Isso porque se por um lado o uso de aparatos tecnológicos pode ser benéfico para a eficiência e eficácia dos processos, por outro, sabe-se que muitos programas de computador são economicamente inacessíveis para pequenas empresas, podendo gerar uma concorrência desleal.

Como uma tendência para estudos futuros, podemos pensar em pesquisas que analisem os impactos e as desvantagens da inclusão das tecnologias nos processos. É de se pensar, por exemplo, se a utilização de softwares pode gerar desumanização nos processos seletivos e ir contra as atuais correntes de humanização do RH, podendo prejudicar o *employer branding* das empresas, ou se serão vistas como uma inovação benéfica por parte das pessoas, criando uma imagem positiva para as empresas. Outra possível linha de estudos futuros, seria analisar as transformações das empresas no período pós-pandemia, verificando se retornarão aos modelos tradicionais de trabalho, ou se de fato, o “novo RH” veio para ficar. Buscando compreender a realidade brasileira, pode-se promover uma comparação da nossa realidade com empresas do exterior, onde em muitos lugares o trabalho remoto já era comum, mesmo antes da pandemia.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Sofia Alexandra Rodrigo. **Estagiar durante o confinamento: a experiência no recrutamento e seleção da EV**. 2020. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- ALENCAR, Olivia Lima Guerreiro; SOUZA, Amanda Kelle Silva. **Tendências e inovações em recrutamento e seleção nas organizações brasileiras: revisão integrativa**. 2020. Tese de Doutorado.
- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzano Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CAXITO, Fabiano de Andrade; **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.
- CÉSAR, Luiz Guilherme Dias.; NEVES, Livia Almada. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, p. 192-205, 2020. Disponível em: < <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656>>. Acesso em: 07 nov. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo : Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. (5ª ed.). São Paulo: Atlas, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FACHIN, Leonardo Lineu. **Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH**. 2021. Tese de Doutorado.
- FERREIRA, Beatriz da Ponte. **Inteligência artificial no recrutamento e seleção: amiga ou inimiga? Percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses**. 2020. Tese de Doutorado.
- FLÔRES, Silvana da Saúde Folis. *et al.* Implantação de processos digitais para a contratação de profissionais em meio à pandemia por covid-19 em um hospital público. ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 8, 2021, Brasília. Anais. Brasília, SBAP, 5 nov. 2021, p. 1-10. Disponível em: < <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/62/115>>. Acesso em 07 nov. 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Silvia Leite de; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia. UFF**, v. 17, p. 139-159, 2005.

LEITE, Igor Geann dos Santos, *et al.* **Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: Um estudo de caso na empresa ARGO CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**, X, 2020, evento online. Anais Aprepro. Curitiba: UFTPR: 2020. p. 1-12.

MAEMURA, Márcia Mitie; SALA, Otávia Muniz. **Gestão Integrada de RH** (1ª ed.). Rio de Janeiro: Estácio: 2015.

MAIOLINO, Marina. **Recrutamento no mercado de petróleo e gás– tendências de padrão pós-Covid-19**. 2021. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

MARQUES, Fernanda. **Mapeamento e avaliação de competência**. Brasília, DF: SEGEP: 2013.

MOTA, Angélica; CORDEIRO, Raquel. **A Adaptação do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Empresas Diante da Pandemia da Covid-19**. 2020. Iniciação científica.

ONO, Marcos Shigueo. **O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros**. 2021. Tese de Doutorado.

PLUMBLEY, Phillip Richard. **Seleção e Recrutamento**. Lisboa, Portugal : Clássica: 1997.

RIBEIRO, Jaciara Xavier Pereira. Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus. **Latin American Journal of Development**, v. 2, n. 3, p. 67-77, 2020.

VIANA, Regina Márcia; ALMEIDA, Bruna. **Os Desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19**. 2020. Trabalho apresentado em Congresso. Faculdade Laboro. Brasília, 2020. Disponível

em:<http://repositorio.laboro.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/134/1/Os%20Desafios%20do%20Subsistema%20de%20Recrutamento%20e%20Sele%C3%A7%C3%A3o%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20em%20decorr%C3%Aancia%20da%20Pandemia%20da%20Covid-191.pdf>. Acesso em: 31 out. 2021.

VIDES, Sara Rafaela Cardoso. **As práticas de recrutamento e seleção numa multinacional: o caso da Sonae MC**. 2020. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.