

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Amanda Westphal Rosa

**O PROCESSO DE ARH E DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA
PANDEMIA COVID-19: uma análise à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos
na ARH de Empresas no Brasil**

Florianópolis

2022

Amanda Westphal Rosa

**O PROCESSO DE ARH E DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA
PANDEMIA COVID-19: uma análise à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos
na ARH de Empresas no Brasil**

Trabalho de Curso apresentado à Disciplina CAD7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade Federal
de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico - Artigo

Área de concentração: Administração de Recursos
Humanos (ARH)

Orientador: Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Westphal Rosa, Amanda

O processo de ARH e de recrutamento e seleção no contexto da pandemia COVID 19 : uma análise à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos na ARH de Empresas no Brasil / Amanda Westphal Rosa ; orientador, Paulo Garrido, coorientador, Irineu Manoel de Souza, 2022.
25 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Recrutamento e seleção. 3. Pandemia Covid 19. 4. Administração de Recursos Humanos. I. Garrido, Paulo. II. Souza, Irineu Manoel de. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

**O PROCESSO DE ARH E DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA
PANDEMIA COVID-19: uma análise à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos
na ARH de Empresas no Brasil**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de abril de 2022.

Prof^ª. Ana Luiza Paraboni.
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Prof. Paulo Otolini Garrido
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Kellen Coelho
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Marino
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Lirio Rosa e Wânia Westphal Rosa, que me proporcionaram uma educação de qualidade e sempre acreditaram no meu potencial. Se hoje finalizo a graduação em uma Universidade de referência, sem dúvidas, o mérito também é de vocês.

Agradeço também a minha irmã, Letícia Westphal Rosa, por deixar os meus dias mais alegres e por sempre lembrar que tudo é possível para mim.

Agradeço também por todo direcionamento que recebi do meu orientador, Prof^o. Paulo Otolini Garrido, além dos auxílios do meu coorientador, Prof^o. Irineu de Souza, e da avaliação dos membros da banca avaliadora, Prof^o. Alexandre Marino e Prof^a. Kellen Coelho.

Finalizo agradecendo a todos os colegas que me apoiaram durante o desenvolvimento deste trabalho.

O PROCESSO DE ARH E DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19: uma análise à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos na ARH de Empresas no Brasil

Amanda Westphal Rosa

RESUMO

O artigo consiste em análise da pesquisa produzida pela mídia especializada no campo da gestão empresarial da administração de recursos humanos (ARH). O objetivo geral é analisar como as organizações vêm desenvolvendo os processos de ARH e de recrutamento e seleção diante do contexto da Pandemia COVID-19, com procedimentos metodológicos de revisão de natureza qualitativa e aplicada, com pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa on-line e pela internet. A Análise de dados secundários compreendeu a pesquisa em três relatórios de pesquisa sobre os impactos da pandemia na ARH de Empresas no Brasil. Os principais resultados foram: i) Importância estratégica em investimentos e atualização tecnológica da Administração de Recursos Humanos; ii) Redução dos processos seletivos e suspensão das contratações, primazia do trabalho remoto, adesão de digitalização e processos remotos; e iii) Adoção do trabalho remoto e home office, bem-estar, qualidade de vida e saúde mental dos funcionários. Conclui-se que a ARH e seus processos como recrutamento e seleção no contexto da economia e sociedade digital e da pandemia Covid-19 são retratados pela mídia especializada de cultura do management, de narrativa de discurso com interesse econômico, abordagem tecnocrática e racionalidade instrumental no gerenciamento das pessoas, em detrimento da emancipação humana. O futuro para a pós-pandemia aponta para uma gestão da ARH com a incorporação de políticas e práticas de resiliência, sustentabilidade humana, criatividade, empreendedorismo e geração de valor para a superação da crise.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e seleção. Pandemia Covid 19.

ABSTRACT

The article consists of an analysis of the research produced by the specialized media in the field of business management of human resources administration (HRA). The general objective is to analyze how organizations have been developing their ARH and recruitment and selection processes in the context of the COVID-19 Pandemic, with methodological review procedures of qualitative and applied nature, with bibliographic and documentary research, online research and through the Internet. The secondary data analysis comprised the research in three research reports on the impacts of the pandemic on the ARH of companies in Brazil. The main results were: i) Strategic importance of the investments and technological updating of Human Resources Management; ii) Reduction of selection processes and suspension of hiring, primacy of remote work, adherence to digitalization and remote processes; and iii) Adoption of remote work and home office, well-being, quality of life and mental health of employees. It is concluded that the ARH and its processes such as recruitment and selection in the context of the digital economy and society and the COVID-19 pandemic are portrayed by the specialized media of management culture, of discourse narrative with economic interest, technocratic approach and instrumental rationality in people management, to the detriment of human emancipation. The post-pandemic future points to a management of ARH with the incorporation of policies and practices of resilience, human sustainability, creativity, entrepreneurship and value generation to overcome the crisis.

Keywords: Human Resources Management. Recruitment and selection.

COVID-19 Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo, a partir da análise de conteúdos de pesquisas feitas no ambiente empresarial brasileiro, veiculados pela mídia digital especializada, trata da Administração de Recursos Humanos e dos processos de recrutamento e seleção de pessoas no contexto da COVID-19.

Recrutamento e Seleção são processos importantes na Administração de Recursos Humanos (ARH), projetada para maximizar a força dos funcionários para atender às metas e objetivos estratégicos da empresa contratante. Compreendem processos de identificação da necessidade de um emprego, definição dos requisitos do cargo e do titular do cargo, divulgação do cargo e escolha da pessoa mais adequada para o cargo, entre outros (ESBEGUE et al., 2019).

Desenvolver esse processo é um dos propósitos mais relevantes da ARH. O desempenho satisfatório de qualquer organização depende principalmente da qualidade das competências e habilidades das pessoas. Nesse sentido, os colaboradores devem ser escolhidos cuidadosamente, acompanhados e retidos (COSTA; MOURA, 2018).

Ao recrutar e selecionar os funcionários, as organizações precisam elaborar uma estratégia para contratar os funcionários mais adequados, pois eles criam a vantagem competitiva para as organizações (SILVA; SILVA, 2019).

A importância do tema da pesquisa, se refere não somente ao contexto empresarial, pois cerca de 12,4 milhões de brasileiros continuam sem trabalho. De acordo com o Instituto Brasileiro de Economia, “a pandemia da Covid-19, afetou principalmente os trabalhadores informais e de baixa escolaridade, com destaque para o setor de serviços”, sendo que “a recuperação do mercado de trabalho no período pós-pandemia, de forma simétrica à piora, tem sido liderada pelo setor informal e pelos empregos de pior qualidade” (IBRE, 2021; não paginado).

De acordo com o instituto de pesquisa, “a volta do mercado de trabalho está sendo mais rápida entre os trabalhadores por conta própria – cujo retorno à PO (população ocupada) é mais dependente de uma decisão individual – do que no grupo dos empregados, que dependem de uma decisão empresarial, alheia a si, de voltar a contratar” (IBRE, 2021; não paginado). Para o pesquisador Borges (2021, não paginado), “o Brasil passa por uma *jobless recovery*”, ou seja, “recuperação com pouca criação de emprego”.

No âmbito empresarial, embora a disseminação global do vírus que causa o COVID-19 tenha resultado em enormes danos à economia e aos negócios em todo o mundo, a

gestão de pessoas e os processos de trabalho, recrutamento e seleção, etc., no contexto da pandemia, são temas prioritários para as organizações.

Pesquisa da consultoria PwC Brasil, feita com 62 companhias de diversos setores no país, entre outubro de 2020 e março de 2021, revelou, entre outros resultados que “as contratações aumentaram em 30%, com destaque para os setores do agronegócio e tecnologia”, e “68% adotarão o modelo híbrido”, “27% reduziram a jornada e 16% adotaram corte de salários”, exigindo, além de outras medidas, lideranças mais flexíveis e com maior capacidade de aprendizado (SARAIVA, 2021; não paginado).

Em pesquisa mais recente, já no cenário da variante ômicron, mas, já num cenário de redução da gravidade da pandemia, pesquisa da empresa de tecnologia para RH InfoJobs, apontou que “73% das empresas pretendem contratar novos funcionários no primeiro semestre de 2022” (G1; 2022; não paginado).

Contudo, se a pandemia COVID-19, impactou profundamente os processos de administração de recursos humanos e a gestão de pessoas a problemática da ARH e dos processos de recrutamento e seleção, a problemática tem outros agravantes que se somam a esse quadro de desafios.

Se a ARH já se defrontava com o “Trabalhador do Conhecimento”, “termo criado por Peter Drucker em 1959, para definir quem trabalha primariamente com a informação” (WIKIPEDIA, 2016, não paginado), hoje, as empresas estão contratando “novas ocupações no trabalho informacional”, com os “Trabalhadores Digitais” (LIMA; OLIVEIRA, 2017, p.115).

Um outro aspecto, que decorreu da pandemia, e que, afeta as políticas de recursos humanos e as novas diretrizes de recrutamento e seleção etc., diz respeito ao fato de que os trabalhadores estão preferindo o trabalho remoto. De acordo com o estudo “Preferências do local de trabalho” realizado em novembro passado pela empresa de recrutamento Vagas.com. (SOUZA, 2021, não paginado), “42% dos trabalhadores preferem o modelo híbrido de trabalho, ou seja, alguns dias da semana de forma remota e alguns trabalhando na empresa”.

É o que aponta um levantamento realizado pelo site Vagas.com, empresa de soluções tecnológicas para recrutamento e seleção, que identificou também que manutenção do relacionamento presencial com outras pessoas da empresa aparece na liderança dos argumentos a favor do modelo híbrido, representando 31% das respostas.

Conforme levantamento de Kessler (2021, não paginado), nos EUA, “quando os escritórios finalmente reabrirem, algumas empresas [poderão dar] aos trabalhadores a opção de vir apenas alguns dias por semana - ou nenhum dia”. Desse modo, “oferecer às pessoas mais flexibilidade quanto ao local de trabalho pode ajudar a atrair e reter talentos”; contudo

segundo levantou a pesquisadora, “benefícios de trabalhar de qualquer lugar podem vir com prejuízos para aqueles que ficam só no home office, como promoção de vagas e visibilidade com as lideranças”.

Diante desses desafios postos pelo contexto vivenciado em função da Pandemia Covid-19, sistematizou-se como problema de pesquisa a seguinte pergunta: Como as organizações vêm desenvolvendo os processos de ARH e de recrutamento e seleção diante do contexto da Pandemia Covid-19?

Relacionado à problemática delineada neste estudo, tem-se como objetivo geral analisar o processo de ARH e de recrutamento e seleção no contexto da pandemia COVID-19, à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos na ARH de Empresas no Brasil.

Já os objetivos específicos são: refletir sobre as principais mudanças na Administração de Recursos Humanos e no trabalho a partir do contexto da pandemia Covid-19; identificar os processos e práticas de recrutamento e seleção praticadas pelas empresas nesse momento; distinguir as mudanças no trabalho e do perfil dos trabalhadores decorrente da pandemia Covid-19.

Para o alcance desses objetivos e a resolução do problema de pesquisa, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Para a análise e interpretação dos dados, adotou-se como procedimento a análise de conteúdo.

A pesquisa pode colaborar com o conhecimento da realidade atual das empresas, das políticas e estratégias de ARH e, especialmente a identificação de novas práticas aplicadas no processo de recrutamento e seleção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fundamentação teórica, inicialmente descreve-se a Pandemia Covid-19 e as consequências na ARH e na gestão das pessoas, a Administração de Recursos Humanos e o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações. Tratou-se dos temas, sem detalhar as subcategorias, abordando a conceituação, importância, fases, estratégias e adaptações realizadas pela ARH no contexto da pandemia.

2.1 A Pandemia COVID-19 e o seu Impacto nas Organizações

No final de 2019, o mundo foi surpreendido com um novo tipo de vírus da família do Coronavírus, denominado Sars-Cov-2, que é causador da doença Covid-19, uma infecção

respiratória que pode vir a ser agravada a depender do seu hospedeiro trazendo efeitos letais (BELASCO; FONSECA, 2020).

Isso resultou numa pandemia, que, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), se caracteriza como doença que abrange para áreas continentais ou mundiais (SALGUEIRO et al., 2020).

Para Mello et al. (2020, p. 385-387), o impacto da pandemia nas organizações, representam “desafios para pessoas, organizações e sociedades”, revelando questões: “como lidar, em nossas práticas cotidianas, com transformações tão imediatas?”, e “como construir um sentido coletivo compartilhado e tomar decisões em um momento em que o futuro está em suspenso e o passado não nos ajuda muito com respostas?”.

Para os autores, as empresas buscaram “inovações e adaptações de seus processos”, mas os desafios e as respostas na gestão não são definitivos. “Ainda estamos vivendo a pandemia, e suas consequências continuarão sendo analisadas e discutidas, dos pontos de vista empresarial, social e ambiental” (MELLO et al., 2020, p. 383-384).

Nicolletti et al. (2020, p. 413) ao analisarem como as organizações estão reagindo inicialmente, em suas atuações para sustentabilidade no contexto da crise da Covid-19, defendem que a gestão empresarial para resiliência, entre outras demandas, a “participação de diversos atores em espaços consultivos e deliberativos”, a “colaboração *multistakeholder*”, e a “aprendizagem organizacional”. Em decorrência, segundo os pesquisadores, em algumas empresas, “a pandemia atravessou um processo, previamente em curso, de revisão da área e das estratégias; em outras, estimulou a transversalização da sustentabilidade, incorporada em áreas como de inovação e gestão de pessoas”.

Segundo o Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas em 2022, elaborado pelo *Great Place To Work*, com base em pesquisa com líderes e gestores de RH de todo o Brasil, tratando do mercado de trabalho na pandemia, ocorreram inúmeras mudanças:

[...] surgiram novas tecnologias; novos formatos de trabalho estão sendo testados e aprovados pelas organizações e seus colaboradores; as pessoas foram obrigadas a repensar suas carreiras e trajetórias profissionais e o consumidor passou a valorizar ainda mais práticas empresariais voltadas à sustentabilidade e à inovação (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2022, on-line).

Com isso, as organizações perceberam a urgência de delinear formatos de enfrentamento à pandemia, visando a estabilidade, a retomada das atividades e a profunda digitalização em função das mudanças na sociedade e no mercado de trabalho. Atualmente, apesar do surgimento de novas variantes, tem-se uma realidade de menos incerteza e mais

otimismo no que se refere ao mercado e sobre as possibilidades que deverão moldar as relações (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2022).

No segmento de micro e pequenas empresas, muito importante na geração de empregos e oportunidades de trabalho, por serem mais intensivos em mão de obra, são os mais sujeitos aos impactos negativos da pandemia (MATTEI; HEINEN, 2020).

Um dado que mostra os impactos da pandemia nas organizações e na esfera de gestão de pessoas, foi levantado pelo projeto “Resgatando PMES na Crise da Covid-19”, da UFRGS, atendendo 155 empresas, com até 5 funcionários, e, negativamente impactadas pelos efeitos da pandemia, apurou, como principais problemas “questões de visão sistêmica e estratégia, finanças e marketing” e, “retenção de funcionários”. A assessoria do projeto recomendou, entre outras medidas, como “esforços para reduzir despesas”, a “gestão e retenção de funcionários” (BRAUNER et al., 2020, p. 437).

Como foi visto, a pandemia da COVID-19 impactou e ainda provoca consequências graves na sociedade e nas empresas. O próximo tópico, destaca o que é a ARH e as suas funções e medidas frente a esses novos desafios.

2.2 Administração de Recursos Humanos (ARH) no contexto da Pandemia Covid-19

A ARH corresponde à prática de recrutamento, contratação, implantação e gerenciamento de funcionários de uma organização, sendo muitas vezes referida simplesmente como Recursos Humanos (RH). Geralmente, o setor de RH de uma organização tem como responsabilidade elaborar, colocar em prática e acompanhar as políticas que norteiam a atuação dos colaboradores e o relacionamento entre a organização e seus integrantes. Conforme Lins e Zúniga (2009):

Tradicionalmente, a ARH é o ramo da ciência administrativa responsável por estudar os processos, direta ou indiretamente, relacionados com os indivíduos-membros de uma organização. Essa abordagem destaca o papel estratégico e técnico da ARH. Sua contribuição centra em aspectos como: plano de carreiras, cargos e salários; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção etc., na sua vertente técnica. E, Planejamento Estratégico de RH, na sua vertente estratégica (LINS; ZÚNIGA, 2009).

Diferentemente, numa visão não tradicional, a ARH é analisada considerando fatores tais como: cultura organizacional, relações de poder, comprometimento organizacional, relações e processo de trabalho e qualidade de vida no ambiente de trabalho. A partir disso, busca-se garantir a satisfação das pessoas no local de trabalho, para que produzam mais e

melhor. Além disso, contribuir com o desenvolvimento de uma visão crítica em relação aos processos de regulação de conflitos no contexto das empresas (LINS; ZÚNIGA, 2009).

A administração de recursos humanos como um departamento de uma organização lida com todos os aspectos dos funcionários e tem várias funções, tais como planejamento de recursos humanos, realização de análise de trabalho, recrutamento e realização de entrevistas de emprego, seleção de recursos humanos, orientação, treinamento, remuneração, fornecimento de benefícios e incentivos, avaliação, retenção, planejamento de carreira, Qualidade de vida no trabalho, auditoria de recursos humanos, zelar pelo bem-estar dos funcionários e questões de segurança, comunicar-se com todos os funcionários em todos os níveis e manter a conscientização e o cumprimento das leis trabalhistas locais, estaduais e federais (MARRAS, 2017).

Na contemporaneidade, a reflexão sobre a ARH, especialmente sobre as suas competências e desempenho, se insere em um contexto de competitividade global, marcado por permanentes inovações, transformações e incertezas (DUTRA; VELOSO; AMORIM, 2010). Diante disso, ganha-se relevância, na dinâmica corporativa, a orientação para a formação de profissionais capazes de articular competências, de tal forma que a organização se torne efetivamente competitiva (MASCARENHAS, 2009).

No contexto da Pandemia Covid-19 a ARH teve que se adaptar. Nesse sentido, por exemplo, acompanhou-se a substituição do modelo presencial de trabalho pelo home office¹, processos internos tiveram que ser automatizados, adotaram-se novas tecnologias voltadas para a alteração do modelo de contratação, facilitando a experiência dos novos funcionários e reduzindo o tempo para a admissão.

Conforme a pesquisa “Transformações na gestão de pessoas” no ano de 2021: “88% das empresas adotaram alguma modalidade de home office durante a pandemia”, sendo que “desse total, 8 em cada 10 empresas pretendem manter o teletrabalho quando a situação for normalizada” (ÚNICO, 2021, p. 12).

Segundo o mesmo levantamento (ÚNICO, 2021, p. 3), com a pandemia de Covid-19, “a transformação digital se intensificou mundo afora em diversos âmbitos, inclusive nas empresas. [...] Por isso, o ‘futuro do trabalho’ foi antecipado em muitas empresas por meio de várias inovações”:

[...] 53% das empresas finalizam as contratações em até uma semana com o auxílio de soluções tecnológicas [...]. 6 em cada 10 empresas alteraram o seu

¹ De acordo com Mendonça (2020, on-line), “O trabalho *home office* é caracterizado pelo exercício das atividades em casa, não de forma preponderante, mas em alguns determinados dias, ou seja, o empregado tanto pode trabalhar no espaço físico da empresa, quanto fora dele.

modelo de contratações. Das empresas que contrataram durante a pandemia, 74% fizeram pelo menos uma parte das contratações de maneira 100% digital. Nesse contexto, 97% das empresas que adotaram a tecnologia têm interesse em manter a digitalização das admissões após a pandemia (ÚNICO, 2021, p. 5).

Kom et al. (2021) consideram que a Pandemia Covid-19 provocou transformações imediatas e profundas na forma como as organizações funcionam, e como as pessoas interagem e trabalham. Pôde-se acompanhar a adoção do trabalho remoto em larga escala, assim como a automação dos processos, a ampliação da digitalização e a realocação flexível de recursos, tudo isso visando atender às demandas individuais e das organizações.

Entretanto, os desafios da ARH frente às mudanças trazidas pela pandemia COVID-19 são complexos e ainda não resolvidos. A pesquisa realizada pela empresa Duomo, do setor de treinamentos, realizada em 2021, com executivos de todo o Brasil, sobre o novo ambiente de trabalho e de gestão de pessoas na pandemia, indicou que “CEOs, funcionários e RH divergem sobre temas relevantes”, e que “não há alinhamento de percepção em relação à produtividade, motivação e ao cumprimento de metas” (SARAIVA, 2022, não paginado).

Segundo a pesquisa, a área de RH tem “uma visão mais negativa” sobre os reflexos da pandemia na gestão de pessoas. “Com relação à motivação no ambiente de trabalho, [...], enquanto 64,7% dos CEOs e 52,9% dos funcionários dizem que essa sensação melhorou, apenas 27,2% dos profissionais de RH concordam com a afirmação” (SARAIVA, 2022, não paginado).

Para o economista William Boulding, reitor da Fuqua, escola de negócios da universidade americana Duke, ao analisar a problemática, afirma que:

Parte do que vai permanecer é essa realidade dos novos arranjos de trabalho. [...] A segunda maior questão é que esses arranjos remotos - e não ter que permanecer ao lado de outras pessoas - podem ser muito efetivos no sentido de tornar as pessoas mais eficientes no dia a dia com suas atividades. Elas simplesmente irão ver o que precisa ser feito e fazer o trabalho. Mas o que preocupa é o que acontece em relação à inovação, à criação de novas atividades [...]. Mas você não consegue o melhor das pessoas quando elas apenas desempenham o trabalho, elas querem ter um senso de significado e de propósito, elas querem ser inspiradas e sentir que o que elas estão fazendo é importante para outras pessoas. Mais do que nunca, precisamos garantir que as pessoas entendam que há uma paixão real, propósito e significado em torno do que fazemos (CAMPOS, 2021, não paginado).

Tendo abordado a realidade da COVID-19 e seus impactos nas organizações e na Administração de Recursos Humanos e na gestão de pessoas, o próximo ponto, trata dos processos de recrutamento e seleção de pessoas frente a esses desafios.

2.3 Recrutamento e Seleção de Pessoal no Contexto da COVID-19

Recrutamento e Seleção integram como subprocessos de ARH das organizações. Para conquistar e reter profissionais competentes e compor uma equipe efetiva, é fundamental que o gestor de RH saiba como desenvolver, de maneira apropriada, o processo de recrutamento e seleção. Com isso, pode-se evitar problemas tais como, o aumento de despesas e a rotatividade de pessoal (ESBEGUE et al., 2019).

De acordo com Silva e Silva (2019), recrutamento e seleção são etapas diferentes. Primeiro ocorre o recrutamento, tendo como propósito atrair, selecionar e delinear os possíveis candidatos para a etapa da seleção. Após, realiza-se a seleção, na qual ocorrem entrevistas e avaliam-se os candidatos, para efetivar a escolha de um colaborador para a vaga disponível.

Recrutamento e seleção devem ser delineados antes que a organização inicie o processo. Nesse sentido, é indispensável ter clareza quanto ao tipo de colaborador almejado pela organização. Deve-se considerar também a fonte a partir na qual a organização pode procurar seus potenciais colaboradores, sendo esses internos ou externos (CORRÊA, 2021).

A fase do recrutamento compreende o momento em que pessoas são captadas para serem inseridas nas atividades cotidianas da empresa, pré-definindo as condições de trabalho e o delineamento das qualidades desejadas no funcionário pela organização. Além disso, avalia-se a possibilidade de uma pessoa ser admitida pela organização e sua identificação com a missão, visão e valores dessa. Para isso, é possível realizar tanto o recrutamento interno como externo (SILVA; SILVA, 2019).

Para Ferracciu (2021), a partir das políticas de isolamento, desaceleração da economia e home office decorrentes da pandemia do Coronavírus, o processo de recrutamento e seleção foi significativamente afetado, fazendo com que as organizações mudassem o modo de planejar e realizar os processos seletivos. Nesse contexto, teve-se o enfrentamento de uma realidade complexa para a ARH, especialmente em função da perda da interação presencial e da rápida transição para procedimentos totalmente on-line, tendo-se, por exemplo, o receio de perder a qualidade no momento da avaliação dos candidatos.

Conforme Corrêa (2021), com o período de confinamento, as organizações tiveram que se reinventar, adaptando dos processos de recrutamento e seleção. Para isso, tiveram que

aprimorar as estratégias utilizando recursos digitais, garantindo a continuidade e o sucesso desses processos. Hoje, conforme a referida autora, observa-se uma preferência das organizações pela adoção do modelo híbrido de recrutamento e seleção, adotando-se tanto etapas presenciais como on-line.

De acordo com a Consultoria Robert Half, considerada líder mundial em soluções em talentos, a COVID-19 afeta e continuará a transformar os processos de recrutamento e seleção de pessoas. Nesse sentido, reflete que:

Os impactos da pandemia causada pela COVID-19 deixarão marcas em toda nossa sociedade - incluindo os processos profissionais. Dentro das empresas, os gestores enfrentam muitas mudanças e elas incluem o tema recrutamento e seleção de talentos.

Antes da pandemia, os candidatos já estavam mais seletivos na busca por uma oportunidade de carreira. Não era só o nome e a reputação da empresa perante o mercado que estavam em jogo, mas a cultura organizacional, o pacote de benefícios e a experiência dos colaboradores (HALF, 2020, não paginado).

Conforme Half (2020), o trabalho remoto será consolidar. Nesse sentido, com a retomada, empregadores deverão adotar nova postura, priorizando o bem-estar dos colaboradores. Todo esse contexto reforça a relevância de utilizar estratégias de contratação inteligentes, eficientes e seguras. Além disso, *onboarding* remoto² e entrevistas por vídeo serão cada vez mais populares, e ganharão força o *staff loan*³ e os contratos temporários (HALF, 2020).

Para os especialistas da plataforma tecnológica de RH Compleo de Recrutamento e Seleção e da Tangerino, aplicativo de gestão e controle de ponto (COMPLEO; ANGERINO, 2021), os processos de recrutamento e seleção na pandemia envolvem software de recrutamento e seleção, entrevista por vídeo e aplicação de testes automatizados.

De acordo com o documento “Tendências de Talentos Globais de 2020, do LinkedIn, mencionado por Compleo e Angerino (2021), o recrutamento interno tem sido prioridade para 70% das empresas. Com isso, em comparação com o recrutamento externo, tem-se como vantagem tanto um processo de contratação mais célere como a elevação da produtividade. Nesse mesmo estudo, há outros aspectos positivos decorrentes da adoção da migração interna de talentos, tais como:

² Onboarding remoto corresponde às atividades que compõem todo o processo de integração de novos colaboradores, de modo on-line.

³ Staff Loan é a alocação de profissionais especializados das áreas de administração de pessoal, fiscal, contábil e financeira, conforme a demanda do cliente, integrando o grupo de colaboradores da organização por um determinado período.

[...] o recrutamento interno melhora a retenção de seus talentos mais valiosos; o recrutamento interno também permite que as organizações promovam o crescimento de seus quadros funcionais. Organizações de alto desempenho priorizam o recrutamento interno em comparação com negócios de baixo desempenho; maior engajamento e custos mais baixos completam a lista de benefícios do recrutamento interno (LINKEDIN apud COMPLEO; ANGERINO, 2021, não paginado).

Contudo, apesar das políticas, estratégias e recursos tecnológicos que vem sendo adotados e recomendados em processos de recrutamento e seleção, pesquisa da É o que revela um novo estudo da multinacional de soluções de RH Randstad, no Brasil, cerca de 58% dos gestores de recursos humanos têm que lidar com o desafio de poucos talentos para preencher as funções disponíveis. Nesse sentido, nota-se um limitado número de currículos cujos profissionais não apresentam novas habilidades em função da pandemia Covid-19. É o que acontece com a ausência de profissionais qualificados no setor de Tecnologia da Informação, uma das atribuições mais demandas pelas organizações no referido contexto. Diante disso, se reconhece que a classificação de currículos internos é indispensável para selecionar e reter colaboradores (SARAIVA, 2021).

Tendo em vista esse quadro, Savaiva (2021) conclui que a função da área de RH nas organizações está passando por um processo de transformação. Nesse sentido, identifica-se demandas por chefias no referido setor para a entrega de melhores resultados nas organizações, em tempos de pandemia.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia, a classificação da pesquisa, delimitação do universo da pesquisa e a matriz de análise dos resultados, como procedimentos empregados na investigação, levantamento e análise dos dados, em atendimento ao objeto da pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa

A partir de Jacobsen (2016), classificou-se a pesquisa como: i) quanto à abordagem, como qualitativa; ii) quanto aos objetivos, como explicativa; iii) quanto à natureza, como aplicada; iv) quanto aos meios, procedimentos, bibliográfica, documental, pesquisa online, pela internet; v) quanto à perspectiva do estudo, como transversal, seccional, possibilitando associações com análises de dados de estudo de casos no período de dezembro de 2021 a março de 2022; vi) quanto a delimitação da pesquisa, a amostra é intencional e não

probabilística.

3.2 Percurso Metodológico da Pesquisa

O trabalho seguiu a um plano de pesquisa, percurso e procedimentos metodológicos para elaboração de artigo, a partir de Fontelles (2009) e Jacobsen (2016).

- **Decisão:** Escolha do tema; formulação do problema; objetivos e justificativas; definição das categorias da pesquisa; revisão da literatura.
- **Execução:** desenvolvimento operacional da pesquisa e coleta de dados.
- **Objetivo Específico 1:** Análise das principais mudanças na Administração de Recursos Humanos e no trabalho a partir do contexto da pandemia Covid-19;
- **Objetivo Específico 2:** identificação dos processos e práticas de recrutamento e seleção praticadas pelas empresas nesse momento;
- **Objetivo Específico 3:** distinguir as mudanças no trabalho e do perfil dos trabalhadores decorrente da pandemia Covid-19.
- **Análise e Discussão dos Resultados:** Composição e organização dos dados coletados.
Apreciar e comparar os dados coletados.
- **Conclusão:** Síntese dos Resultados e resposta aos objetivos específicos.
- **Redação:** Escrever o trabalho de conclusão na modalidade de artigo, atendendo às normas do CAD/UFSC.

3.3 Delimitação do Universo da Pesquisa

Por motivo das limitações impostas pela COVID-19, a pesquisa utilizou de pesquisa bibliográfica e restringiu-se ao ambiente digital, por escolha não-probabilística e por acessibilidade. O universo da pesquisa, compreendeu o processo de recrutamento e seleção no contexto da pandemia Covid-19.

O universo compreendeu a avaliação de dados secundários, em duas etapas. A primeira, com relatórios de pesquisas de 2018 e 2020, das organizações:

- FIA/Cia de Talentos e Xtrategie. Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise da COVID-19),

participação de 139 empresas de todo o Brasil. Coleta de dados: de 14 e 29 de abril de 2020. Temas de análise: Legal e Regulamentar, *Home Office*, Saúde Física e Psicológica, Responsabilidade Social Corporativa, RH Estratégico, Comunicação e Impactos no futuro da gestão de pessoas.

- Weseek. O novo cenário do RH diante da crise do COVID-19. Participação de 998 respondentes, profissionais de grandes, médias e pequenas empresas. Coleta de Dados: 28/05 e 08/07 de 2020. Temas: Trabalho Remoto, Ferramentas online, Recrutamento e Seleção Digital, Entrevistas online, Cultura de Home Office, Impactos em relação a pessoas, Estratégias de curto, médio e longo prazo e Perspectiva do RH em relação à transformação digital;
- HRTech Report. Inovação por meio do Capital Humano. Pesquisa realizada em 2018. Entrevistas com 20 empreendedores, e análise de 8.434 startups brasileiras. Temas: RH em quatro macroprocessos: Aquisição de Talentos, Desenvolvimento Organizacional, Performance e Monitoramento e Operações, conectando a cada uma dessas áreas 10 categorias de soluções oferecidas por startups.

O segundo grupo de dados, consistiu em artigos acadêmicos e referências da mídia especializada, em que foram selecionados como elementos para a análise dos resultados, abordando o tema da pesquisa.

3.4 Categorias de Análise, Coleta de Dados e Matriz de Análise dos Resultados

A partir da problemática e dos objetivos da pesquisa, conforme Carlomagno e Rocha (2016), foram definidas as seguintes categorias como conceitos fundamentais do entendimento e constituição dos objetos do conhecimento: Administração de Recursos Humanos (ARH), Recrutamento e Seleção, e a ARH no Contexto da Pandemia Covid 19.

Para a análise e interpretação dos resultados deste estudo, adotou-se a metodologia de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), foi empregada, com as fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados. Assim, foram selecionados os documentos a partir das categorias da pesquisa, e realizadas a agregação dos dados em características pertinentes, seguida de análise qualitativa comparativa dos dados.

Como procedimentos para análise de conteúdos e articulação entre teoria e os dados empíricos, como ferramenta para auxílio à pesquisa (POGRÉ, 2006), foi utilizada uma Matriz de Tipificação para Análise dos Resultados (POGRÉ, 2006), formada a partir das categorias da pesquisa: i) Transformações na Administração de Recursos Humanos e no trabalho a partir

do contexto da pandemia Covid-19; ii) Processos e práticas de recrutamento e seleção praticadas pelas empresas contexto da pandemia Covid-19; iii) Mudanças no trabalho e do perfil dos trabalhadores decorrente da pandemia Covid-19.

Finalmente, o estudo apresenta uma análise crítica dos resultados, conforme uma “análise ecumênica”, “Teoria crítica que busca nas instituições do tempo presente, mas também que procura localizar nele, bem como nos agentes sociais que dentro dele se movem, os potenciais e possíveis sujeitos da emancipação prometida anteriormente pela modernidade” (DOMINGUES, 2011, p. 72).

3.4 Limitações da Pesquisa

As limitações da pesquisa, estão caracterizadas pela abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica e nas fontes da internet, em razão das restrições em consequência da pandemia COVID-19. A limitação também se caracterizou pelo fenômeno recente das transformações das funções da ARH, como digitalização dos procedimentos de recrutamento e seleção e trabalhos nas modalidades home office e trabalho híbrido, transformações ainda pouco estudadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No presente capítulo, são apresentadas as análises dos dados, atendendo ao proposto nos objetivos específicos. Apresenta-se a análise dos resultados, a partir dos relatórios de pesquisas e de artigos selecionados pertinentes à temática do artigo.

4.1 Matriz de análise dos dados dos relatórios de pesquisa

A seguir, no Quadro 1, tem-se a Matriz de Análise de três relatórios de pesquisa, destacando-se, a partir desses, questões relacionadas às três categorias identificadas nesta pesquisa. Após a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, relaciona-se a análise de conteúdo com base em cada categoria. Na sequência, tem-se a análise dos resultados.

Quadro 1: Matriz de Análise dos Relatórios de Pesquisa sobre a ARH, Recrutamento e Seleção e o Trabalho no Contexto da Pandemia COVID-19

Categories da Pesquisa (Objetivos Específicos)	Relatório Cia de Talentos, FIA e Xstrategie	Relatório Weseek	Relatório HRTech
Transformações na Administração de Recursos Humanos no contexto da pandemia Covid-19	Presença do RH em decisões estratégicas relacionadas à pandemia é mais comum em empresas de grande porte; Criação de comitê de gestão da crise;	Gestão e apoio à outras áreas e de atividades administrativas e financeiras; Dificuldade para integrar e desligar colaboradores remotos.	Abraçar a transformação como constante <i>work-in-progress</i> ; Implementação de tecnologias de gestão de processos e engajamento; Software de recursos humanos baseado em nuvem e Inteligência Artificial para gestão de talentos.
Processos e práticas de recrutamento e seleção no contexto da pandemia Covid-19	45% das empresas suspenderam os processos de recrutamento e seleção.	Redução nas contratações (33%) e congelamento de vagas (37%) Investimento maior em tecnologias, no segmento de <i>On/Offboarding</i> . Interesse de candidatos pelo trabalho remoto; Práticas remotas: 47% documentação por meio digital; 41% treinamento on-line; 29% recrutamento digital.	Redução nas contratações e das vagas; O trabalho remoto como um atrativo de profissionais competentes; Adesão à transformação digital; Concretização do uso da inteligência artificial nos processos de RH.
Mudanças no trabalho e do perfil dos trabalhadores decorrente da pandemia Covid-19	Ajustes na jornada de trabalho e no quadro de funcionários. Adoção do home office e antecipação de férias. Ações de capacitação para os funcionários trabalharem melhor em casa; Monitoramento da saúde física e psicológica dos funcionários.	75% das empresas não tinham a cultura de home office antes da crise; Prática de trabalho remoto; Férias para os Colaboradores; Redução de jornada de trabalho; Demissão (26%); Preocupação com bem-estar, qualidade de vida e saúde mental dos funcionários.	Adoção crescente do modelo home office; Adoções de férias para os funcionários e redução da jornada de trabalho; Ênfase na qualidade de vida e saúde mental, devido a pandemia; Colaboradores engajados e líderes empáticos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados secundários.

No Quadro 1, a partir da análise de conteúdo dos três relatórios de pesquisas, os principais impactos da pandemia Covid-19 na ARH, recrutamento e seleção e o trabalho no

referido contexto foram: i) importância estratégica de investimentos e atualização tecnológica da Administração de Recursos Humanos; ii) redução dos processos seletivos e suspensão das contratações, primazia do trabalho remoto, adesão de digitalização e processos remotos; iii) adoção do trabalho remoto e *home office*, bem-estar, qualidade de vida e saúde mental dos funcionários.

4.2 Análise Crítica dos Resultados

No presente capítulo, de modo a atender aos objetivos específicos, apresenta-se uma análise crítica da Gestão dos Recursos Humanos, apresentada nos resultados da pesquisa, com o uso de outros autores que fazem que abordam de modo crítico a administração e a gestão.

A Pandemia da Covid-19, trouxe, como principais consequências para a ARH, segundo apontou a análise dos relatórios de pesquisa, a importância estratégica e investimentos e atualização tecnológica da Administração de Recursos Humanos.

Outras pesquisas, sobre os impactos da pandemia nas práticas de RH, confirmam esses resultados. A empresa Aon, líder global em consultoria e corretagem de seguros, realizou pesquisa no Brasil, tendo por foco o RH nas empresas no contexto da crise em 2021, revelando, segundo o CEO da empresa, “a conexão cada vez maior entre as políticas de RH e o compromisso das empresas com os propósitos sociais, ambientais e de governança sintetizados na sigla ESG” (AON, 2021, não paginado).

Entretanto, para a literatura acadêmica sobre a ARH, o mercado de trabalho e a situação dos empregados no contexto empresarial e da pandemia da COVID-19 apontam para a necessidade de uma análise crítica da administração de RH adotada pelas empresas.

De um lado, a ARH na pandemia ganhou importância estratégica e empregou recursos tecnológicos, como a ciência de dados e o chamado “*people analytics*”, de outro, levantamentos diversos em empresas e indústrias no Brasil e no mundo sobre experiência do funcionário, engajamento e bem-estar indicam, entre outros dados, ansiedade e perda de flexibilidade no trabalho (71%), “insegurança do emprego (55%)”, “não sentir qualquer apoio de seus gestores (25%)”, temor de desemprego e adiamento de contratações e promoções (G1, 2020; BIGARELLI, 2021, não paginados).

Deste modo, em geral, essas pesquisas configuram empresas, mídia especializada e literatura de gestão, que, para Wood Jr. e Paes de Paula (2006, p.104), consolidam um “setor de negócios, uma indústria emergente e bem-sucedida”, e a “cultura e da indústria do *management*”.

Assim, em geral, nos relatórios das pesquisas estudadas, preponderam uma narrativa de discurso com interesse econômico, a produção de bens e serviços e a racionalidade instrumental (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011; SERVA, 1997), em detrimento da predominância da racionalidade substantiva, com base em valores emancipatórios e desenvolvimento das potencialidades humanas (ALVES, 2002; RAMOS, 1989).

Trata-se de um modelo de “gestão como doença social”, “utilitarista e economicista” em que prepondera a burocracia (no sentido de poder), ideologia e exercício do poder com base no gerencialismo (GAULEJAC, 2007, p.77), com primazia da eficiência e eficácia, e viés tecnocrático (PAES de PAULA, 2005), gerenciando o ser humano a um recurso da empresa (GAULEJAC, 2007).

Trata-se, segundo, Jeffrey Pfeffer, autor do livro “Morrendo por um Salário”, (PFEFFER, 2019), da toxicidade no local de trabalho, em razão de que a relação entre pessoas e organizações está completamente subvertida. A “insegurança econômica, com demissões [...], o conflito entre trabalho e família, longas jornadas, turnos de trabalho e ausência de processos, ou justiça nos locais de trabalho” são consequência das “práticas modernas de gerenciamento que prejudicam a saúde dos trabalhadores e o desempenho da empresa” (LIMA, 2018, n.p.).

Ainda estamos vivendo a pandemia, e suas consequências continuarão sendo analisadas e discutidas, dos pontos de vista empresarial, social e ambiental. Isso compreendeu um cenário de desafios para organizações da sociedade civil, incluindo isolamento social, desemprego, vulnerabilidade, sentimento de insegurança e estresse nas mídias sociais ansiedade, insônia, transtorno do pânico, medo e raiva (COSTA et al., 2020; FARO et al., 2020).

Assim, maiores discussões de implicações teóricas e empíricas para a área de ARH ainda serão estudadas, para que, além de inovações tecnológicas da economia e sociedade digital (LIPOVETSKY; SERROY, 2010), a atuação empresarial passe a ser pautada para a sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. Isso exigirá considerar que a sustentabilidade humana deve ser tão importante quanto a ambiental (PFEFFER, 2019), exigindo iniciativas de agilidade estratégica, empreendedorismo, geração de valor e identificação de oportunidades para a superação da crise (NICOLLETTI et al., 2020; CASTRO et al., 2021)

5 CONCLUSÃO

O artigo, a partir de uma revisão de natureza qualitativa e aplicada, com pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa on-line e pela internet, teve como objetivo geral analisar o processo de ARH e de recrutamento e seleção no contexto da pandemia COVID-19 à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos na ARH de Empresas no Brasil.

A partir dos procedimentos metodológicos e análise de conteúdo, com base nas categorias de pesquisa e avaliando os dados dos Relatórios Cia de Talentos, FIA e Xtrategie, Relatório Weseek e Relatório HRTech, de 2018 a 2020, que trataram dos principais impactos da Pandemia COVID-19 na ARH, no Recrutamento e Seleção e no Mercado de Trabalho. Diante disso, os resultados foram:

- a) Importância estratégica e investimentos e atualização tecnológica da Administração de Recursos Humanos;
- b) Redução dos processos seletivos e suspensão das contratações, primazia do trabalho remoto, adesão de digitalização e processos remotos;
- c) Adoção do trabalho remoto e home office, bem-estar, qualidade de vida e saúde mental dos funcionários.

A análise crítica dos resultados por parte das empresas revelou a predominância de políticas e práticas gerencialistas, de racionalidade instrumental de ARH na gestão empresarial no âmbito da pandemia. Preponderam a gestão estratégica e o emprego de recursos tecnológicos, e a ciência de dados na gestão de pessoas. Isso caracterizou uma narrativa de discurso com interesse econômico e tecnocrático, com as pessoas valoradas como recursos e abordagem utilitarista de capital humano.

Do lado dos trabalhadores, entre outros dados, os resultados apontaram isolamento social e desemprego, adiamento de contratações e promoções, vulnerabilidade, sentimento de insegurança e estresse, ansiedade e perda de flexibilidade no trabalho e insuficiência de apoio dos gestores e por parte das empresas.

Assim, conclui-se que a ARH e seus processos como recrutamento e seleção, no contexto da economia e sociedade digital e da pandemia Covid-19, são retratados pela mídia especializada de cultura do *management*, de narrativa de discurso com interesse econômico, abordagem tecnocrática e racionalidade instrumental na produção de bens e serviços e gerenciamento das pessoas.

O futuro da gestão para a pós-pandemia ainda é incerto. Contudo, a literatura e os dados empíricos levantados já indicam que a gestão empresarial e a ARH passarão a incorporar políticas e práticas de resiliência, sustentabilidade humana, criatividade, empreendedorismo e geração de valor para a superação da crise.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Mário A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. 1., 2002. **Anais [...]**. Salvador, EnANPAD, 2002.
- AON. Pesquisa aponta novas tendências para o futuro do trabalho. **Jornal Valor**, set. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/aon/futuro-do-trabalho/noticia/2021/12/21/serie-futuro-do-trabalho-revelou-as-novas-tendencias-em-beneficios-de-rh.ghtml>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BCC NEWS. **Covid**: por que OMS diz que variante ômicron pode significar o fim da pandemia na Europa. 2022. (On-line). Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60116549>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- BELASCO, A. G. S.; FONSECA, C. D. Coronavírus 2020. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 73, n. 2, mar. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2020730201>. Acesso em: 07 fev. 2022.
- BIGARELLI, Barbara. Medo de ser exposto ao coronavírus e perda de flexibilidade no trabalho impactam vida de funcionários em 5 países que já estão mais avançados no controle da pandemia. **Jornal Valor**, jun. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/06/15/estudo-mapeia-as-ansiedades-de-quem-retorna-ao-escritorio.ghtml>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- BISHOP, Katie. Os trabalhadores que escondem suas deficiências dos chefes. **BBC News**, nov. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-59200405#:~:text=De%20v%C3%A1rias%20maneiras%2C%20os%20%C3%BAltimos, trabalho%20sem%20medo%20de%20julgamento..> Acesso em: 22 jan. 2022.
- BRAGAGNOLO, Sandra Mara; NARLOC, Rosangela Tortato; CORDEIRO, Adrieli. Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 20, p. 332-354, 2020. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/43220>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- CAMPOS, Stela. Avaliação sobre produtividade no home office muda de acordo com o cargo ocupado na hierarquia das empresas. **Valor econômico**, nov. 2021a. Disponível em: <http://www.obinoadvogados.com.br/conteudo/como-o-alto-escalao-das-empresas-percebe-o-home-office/>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- CAMPOS, Stela. Como mudar a cultura do “eu” para a do “nós” no escritório. **Valor econômico**, dez. 2021b. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/12/23/como-mudar-a-cultura-do-eu-para-a-dos-no-escritorio.ghtml>. Acesso em: 22 jan. 2022.

CARLOMAGNO, M.; ROCHA, L. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, p. 173-188, 2016.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de *et al.* Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estud. gerenc.**, Cali, v. 37, n. 158, p. 49-60, mar. 2021.

CAVALCANTE, Erica Dayane Chaves; MACÊDO, Nívea Marcela Marques Nascimento de. Como uma corrente epistemológica pode transformar o olhar sobre um fenômeno? *In*: ENCONTRO DA ANPAD. 43., 2019. **Anais [...]**. ENANPAD, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-ASEF9W>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CINTRA, Leandro Pinheiro *et al.* recursos humanos, competências e desempenho: (im) possível articulação em fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017. Disponível em: <http://201.48.93.203/index.php/facesp/article/view/4128>. Acesso em: 02 fev. 2022.

COMPANHIA DE TALENTOS; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO; XTRATEGIE. **Pesquisa Gestão de pessoas na crise Covid-19**: relatório final. São Paulo: FIA, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2022.

CORRÊA, M. M. de M. **Processo de recrutamento e seleção digital**: continuidade ou apenas em crise pandêmica? Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24617>. Acesso em: 12 fev. 2022.

COSTA, Esdras da Silva; MOURA, Andressa de Castro. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/33816>. Acesso em: 31 jan. 2022.

COSTA, Sá Mello *et al.* Impactos da Covid-19 nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 60, n. 6, p. 385–387, 2020.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Transparência na gestão deve ser o foco**. 2022. (On-line). Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/transparencia-na-gestao-deve-ser-o-foco/>. 22 fev. 2022.

DISTRITO. **HRTech Report 2021**: Inovação por meio do Capital Humano. São Paulo: Distrito, 2021. Disponível em: <https://materiais.distrito.me/mr/hrtech-report>. Acesso em: 10 mar. 2022.

DOMINGUES, J. M. Vicissitudes e possibilidades da teoria crítica hoje. **Sociologia e Antropologia**, v. 1, n. 1, p. 71-89, 2011.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de.

Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 6., 2010. **Anais [...]**. ANPAD, Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2022.

ESBEGUE, Nicholas Thomas *et al.* A Intervenção da tecnologia no processo de recrutamento e seleção nas organizações. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 8, n. 5, p. 100-114, 2019. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/780>. Acesso em: 12 fev. 2022.

FARO, A. *et al.* COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estudos de Psicologia**, Campinas, 37, 1-14, 2020.

FERNANDES, Valdir; PONCHIROLLI, Osmar. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 604-626, jul. 2011.

FERRACCIU, Stefanie. Coronavírus e o futuro do recrutamento e seleção. **Gupy**, jun. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/futuro-do-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 25 fev. 2022.

FLÔRES, Silvana da Saúde Folis *et al.* Implantação de processos digitais para contratação de profissionais em meio à pandemia por Covid-19 em um hospital público. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 8., 2021. **Anais [...]**. Sociedade Brasileira de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/62/115>. Acesso e: 22 fev. 2022.

FONSECA, Adriana. Trabalho remoto é critério de escolha de emprego para oito em cada dez profissionais de tecnologia. **Valor Econômico**, fev. 2022. <https://headtopics.com/br/trabalho-remoto-e-criterio-de-escolha-de-emprego-para-oito-em-cada-dez-profissionais-de-tecnologia-24137925>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello; TACHIZAWA, Elio Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Como é feita a vacina candidata da Covid-19 da Universidade de Oxford/AstraZeneca?** 2020 (On-line). Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/pergunta/como-e-feita-vacina-candidata-da-covid-19-da-universidade-de-oxford/astrazeneca>. Acesso em: 07 fev. 2022.

G1. Pandemia aumenta temor de desemprego e adia contratações e promoções de profissionais. 2020 (On-line). Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/13/pandemia-aumenta-temor-de-desemprego-e-adia-contratacoes-e-promocoes-de-profissionais-mostra-pesquisa-ghtml>. Acesso em: 10 fev. 2022.

GALHARDI, C. P. *et al.* Fato ou Fake? Uma análise da desinformação frente à pandemia da Covid-19 no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 25, n. 2, set./out. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2020.v25suppl2/4201-4210/>. Acesso em: 07 fev. 2022.

GAMEIRO, Marta Sofia Costa. **O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento**. 2021. 73 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, 2021.

GARCIA, Aleksandro da Silva *et al.* Processo de recrutamento e seleção nas micro-pequenas empresas. **Monumenta**, v. 1, n. 1, p. 119-129, 2020. Disponível em: <https://revistaunibf.emnuvens.com.br/monumenta/article/view/15>. Acesso em: 12 fev. 2022.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder generalista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia científica**. Orientação ao TCC. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: <https://cursodegestaoelideranca.paginas.ufsc.br/files/2016/03/Apostila-Orienta%C3%A7%C3%A3o-ao-TCC.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2022.

KOMM, Asmus *et al.* O novo perfil: como o RH pode ajudar a construir a organização do futuro. **Mckinsey**, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/pt-BR>. Acesso em: 10 fev. 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Luís. Pedir demissão é melhor que sofrer com esgotamento por excesso de trabalho, diz Jeffrey Pfeffer. **Revista Época**, 2018. Disponível em: <https://epoca.globo.com/pedirdemissao-melhor-que-sofrer-com-esgotamento-por-excesso-de-trabalho-diz-jeffreypfeffer-22986907>. Acesso em: 10 fev. 2022.

LINS, Carlos Renato Gherarde; ZÚNIGA, Melby. Administração de Recursos Humanos: teoria geral e prática em empresas mineiras. 2009. *In*: ENANPAD, 22, 1998. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-07.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A Cultura-Mundo**. Resposta a uma sociedade desorientada. Lisboa: Edições 70, 2010.

LUCHI, Raíssa; VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo. Percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas durante a pandemia de covid-19 sob a ótica dos colaboradores de uma empresa de tecnologia. *In*: SEMINÁRIO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA. 1., 2021. **Anais [...]**. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2017.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MENDONÇA, Letícia Jacobina. Sistematizando a diferença entre teletrabalho e Home Office. **Lare Define Advogados**, ago. 2020. Disponível em: <http://www.lareadvogados.com.br/artigos/sistematizando-diferenca-entre-teletrabalho-e-home-office/>. Acesso em: 13 fev. 2022.

MERCADO, Adam Mendoza. Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. **Sinapsis**, v. 11, n. 1, p. 13-23, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7399783>. Acesso em: 31 jan. 2022.

NASCIMENTO, Mazukyevicz Ramon Santos do. **A dimensão cultural da educação em prisões**. 2016. 459 f. Tese (Doutorado em Ciências Jurídicas) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

NICOLLETTI, M.; ALEM, G.; BLAZEK, M.; FILLIPPI, P.; BISMARCHI, L. F. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 413–425, 2020.

NICOLLETTI, Mariana *et al.* Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 413-425, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjbfpPFhkGMs/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 22 jan. 2022.

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira; MARTINS, Gabriella Granel; DA MATA MENDONÇA, Jéssica. A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos/Talent Retention and the New Normal of Human Resources. **Revista de psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3335>. Acesso em: 31 jan. 2022.

PAULA, Ana Paula de Paes. A administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PEREIRA, Lucas Tadeu Alves. **Os valores pessoais e suas influências nas políticas de gestão de pessoas: um modelo relacional de estudo em uma organização profissional mineira**. 2017. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-ASEF9W>. Acesso em: 31 jan. 2022.

PFEFFER, J. **Morrendo por um salário: como práticas modernas de gerenciamento prejudicam a saúde dos trabalhadores e o desempenho da empresa - e o que podemos fazer a respeito**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2019.

POGRÉ, P. **Ensino para a compreensão: a importância da reflexão e da ação no processo de ensino e aprendizagem**. Vila Velha: Hoper, 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RECUERO, Raquel (Org.). **Desinformação, mídia social e Covid-19 no Brasil: relatório, resultados e estratégias de combate**. Pelotas: Grupo de Pesquisa em Mídia Discurso e Análise

de Redes Sociais, 2021. Disponível em:
<https://wp.ufpel.edu.br/midiars/files/2021/05/Desinformac%CC%A7a%CC%83o-covid-midias-2021-1.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

RIVERO-REMÍREZ, Yuraidy. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. **Revista Archivo Médico de Camagüey**, v. 23, n. 2, p. 159-164, 2019. Disponível em:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159. Acesso em: 31 jan. 2022.

SALGUEIRO, L. L. *et al.* (Orgs.). **Interfaces: reprodução humana e Covid**. Brasília, DF: SBRA, 2020. Disponível em:
<http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/ReprodHumCovid19.pdf#page=25>. Disponível em:
<http://snh2007.anpuh.org/resources/content/anais/Karina%20Camarneiro%20Jorge.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2022.

SARAIVA, Jacilio. CEOs, funcionários e RH divergem sobre temas relevantes trazidos pela pandemia. **Valor econômico**, jan. 2022. Disponível em:
<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2022/01/28/ceos-funcionarios-e-rh-divergem-sobre-temas-relevantes-trazidos-pela-pandemia.ghtml>. Acesso em: 22 jan. 2022.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SILVA, Jessyca Rodrigues Henrique da; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: Um estudo no setor hoteleiro. **Podium Sport**, v. 8, n. 2, p. 192-210, 2019. Disponível em:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7518500>. Acesso em: 12 fev. 2022.

SILVA, Nilmara Gurjão da; OLIVEIRA, Werbeston Douglas de; ALVES JÚNIOR, Francisco Tarcísio Alves. Inteligência artificial e sua relação com recursos humanos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 4, n. 01, p. 58-66, 2019. Disponível em:
<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/195>. Acesso em: 31 jan. 2022.

SILVA, Rogério Nery de Siqueira. Imprensa tem papel crucial em época de coronavírus e fake news. **Poder 360**, mar. 2020. Disponível em:
<https://www.poder360.com.br/opiniao/imprensa-tem-papel-crucial-em-epoca-de-coronavirus-e-fake-news-alerta-rogerio-nery/>. Acesso em: 07 fev. 2022.

SOUZA, Vanessa Pereira de; SOUSA, Milena Nunes Alves de. E-recrutamento e seleção online: traçando os desafios do novo processo de colocação seletiva de pessoas. **Bioethics Archives, Management and Health**, v. 2, n. 1, p. 42-51, 2022. Disponível em:
<https://revistaunibf.emnuvens.com.br/monumenta/article/view/15>. Acesso em: 12 fev. 2022.

TRABALHO E CARREIRA G1. **Criação de empregos: 3 em cada 4 empresas pretendem contratar no 1º semestre**. fev. 2022. (On-line). Disponível em:
<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/02/16/criacao-de-empregos-3-em-cada-4-empresas-pretendem-contratar-no-1o-semester.ghtml>. Acesso em: 22 jan. 2022.

ÚNICO. **Transformações na gestão de pessoas.** São Paulo: Cia de Talentos, 2021.

Disponível em:

<https://unico.io/unicopeople/blog/wp-content/uploads/2021/08/E-book-unico-As-transformacoes-na-gestao-de-pessoas.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Omicron:** pesquisadores da UFF debatem sobre o cenário atual da pandemia e avaliam as perspectivas futuras. 2022. (On-line).

Disponível em:

<https://www.uff.br/?q=noticias/14-01-2022/omicron-pesquisadores-da-uff-debatem-sobre-o-cenario-atual-da-pandemia-e-avaliam>. Acesso em: 12 fev. 2022.

WESEEK. **O novo cenário do RH diante da crise do Covid-19.** São Paulo: Wessek, 2021.

Disponível em: <https://materiais.solides.com.br/lp-tofu-o-novo-cenario-do-rh-weseek>. Acesso em: 10 mar. 2022.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PAULA, Paula Paes de. A mídia especializada e a cultura do management. **O&S**, v. 13, n. 38, jun./set. 2006.