



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DIGITAIS PARA A
CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM MEIO À
PANDEMIA POR COVID-19 EM UM HOSPITAL PÚBLICO**

**SILVANA DA SAÚDE FOLIS FLÔRES, MARINA MATZENBACHER DA ROSA OTHARAN, CESAR
PERDOMO PURPER, LIVIA RAMALHO ARSEGO, RAFAEL EBEL IGUINI**

GT 16 - IMPACTOS DA PANDEMIA POR COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS RELATO TÉCNICO

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DIGITAIS PARA A CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM MEIO À PANDEMIA POR COVID-19 EM UM HOSPITAL PÚBLICO

Apresenta-se a experiência do setor de Recrutamento e Seleção do Grupo Hospitalar Conceição (GHC) que, para atender as necessidades de contratação de profissionais, diante do surgimento da pandemia por COVID-19, criou e implantou um conjunto de estratégias para evitar a exposição de candidatos e empregados em relação ao potencial risco de contaminação e, ainda, para otimizar o processo. Dentre as ações, destacam-se a utilização de ferramentas digitais para execução das atividades e o desenvolvimento de Portal digital para envio e conferência das documentações exigidas para admissão. Como principais resultados identificam-se o aumento do quantitativo de contratações em curto espaço de tempo, atendendo às recomendações sanitárias e a adoção de práticas mais seguras, ágeis e modernas. Essas ações reforçam o compromisso da instituição com a sociedade, na perspectiva de proporcionar um cuidado de qualidade para todos os usuários que recebem assistência nas unidades do GHC. Palavras-chave: Saúde Pública. Pandemia. Recrutamento. Contratação. Portal Digital.

INTRODUÇÃO

O ano de 2019 foi marcado pelo início da disseminação do vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), o qual teve, no ano seguinte, o seu ápice, alastrando-se pelos países do mundo, contaminando milhares de pessoas, passando a *status* de pandemia. Por ser de fácil propagação, medidas de enfrentamento foram sendo estabelecidas em várias partes do mundo: adoção do uso de máscara facial, restrição de circulação e intensificação dos cuidados de higiene. No contexto organizacional, adaptações à nova realidade também tiveram que ser implementadas. Muitas atividades e serviços foram suspensos, reduzidos, adaptados a outras modalidades de funcionamento ou passaram a ser realizados remotamente. Na área hospitalar, mudanças de processos e reorganizações estruturais também tiveram que ser adotadas de forma a ampliar a capacidade de atendimento e a criar alternativas às novas demandas de saúde.

O Grupo Hospitalar Conceição (GHC), localizado no Município de Porto Alegre/RS, uma das referências nacionais no atendimento totalmente direcionado ao Sistema Único de Saúde (SUS), constituído pelo Hospital Nossa Senhora da Conceição e suas filiais, que contemplam mais três hospitais, unidade de pronto atendimento, doze unidades básicas de saúde, três centros de atenção psicossocial e um centro de educação tecnológica e pesquisa em saúde, precisou se remodelar diante da pandemia, considerando a perspectiva de grande volume de atendimento à população, num momento em que também há necessidade de preservação da saúde dos seus profissionais.

Por se tratar de uma empresa pública, vinculado à Administração Pública Federal Indireta, a seleção de novos profissionais para atuação na Instituição se dá mediante concurso público, sendo suas contratações regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A seleção e recrutamento de empregados são de responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos (GRH) do Grupo Hospitalar Conceição, através do Setor de Recrutamento e Seleção, pertencente à Equipe da Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento.

Os profissionais da área da saúde são potencialmente expostos ao risco de contaminação por coronavírus em decorrência da própria atividade, portanto, ações preventivas se fizeram necessárias para preservar os empregados mais suscetíveis ao vírus. O GHC adotou medidas como a realocação ou afastamento dos profissionais dos grupos de risco, daqueles que possuem doenças crônicas, de idosos com 75 anos ou mais e também das gestantes. Em decorrência dessas ações, paralelamente aos afastamentos de profissionais que apresentavam sintomas gripais, o quadro funcional era significativamente impactado, apresentando grande redução do quantitativo de empregados disponíveis a atender a demanda crescente de serviços. Frente a isso, a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), do Ministério da Economia, autorizou a criação de 1.500 vagas emergenciais para contratação por prazo determinado (temporárias) de profissionais para atuação na instituição.

Para compor o quadro funcional de forma a evitar sobrecarga à mão-de-obra atual e também visando não causar desassistência nos serviços, tornou-se essencial agilizar os processos de seleção de pessoal. Diante dessa perspectiva nasceu um desafio: como realizar o recrutamento e contratação de 1.500 profissionais de forma rápida e segura, tanto para candidatos quanto para equipe responsável? Nessa ótica está a experiência aqui descrita, a qual aborda a transição de um processo realizado essencialmente de forma presencial para outro realizado em meio virtual, permeando as necessidades de adaptação estrutural e de pessoas, até a criação de uma nova ferramenta, denominada Portal Digital, criada para qualificar e otimizar o recebimento, conferência, validação e arquivo de documentações exigidas para admissão no GHC.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PROFISSIONAIS ANTES DA PANDEMIA

Numa instituição que presta serviços em diversos níveis de complexidade, são essenciais os recursos tecnológicos, porém, a melhor operacionalização desses insumos é baseada no conhecimento e *know-how* das pessoas envolvidas. Portanto, a qualificação dos profissionais é peça chave na eficiência dos processos. Nesse contexto, a gestão de pessoas visa atuar na seleção dos melhores profissionais e no desenvolvimento durante a sua carreira.

O quadro funcional do GHC é composto por, aproximadamente, 9.200 empregados, distribuídos nas diversas áreas: assistenciais, técnicas, administrativas e de suporte. A seleção ocorre por meio de Concurso Público realizado para formação de cadastro de reserva de candidatos e a convocação decorre da aprovação de vaga pela Diretoria, conforme demanda das áreas, mediante prévia análise do dimensionamento da força de trabalho no GHC.

Anteriormente à pandemia, todo o processo de recrutamento de novos profissionais era realizado presencialmente. Para atender a essa finalidade, inicialmente era necessário organizar

toda uma estrutura para atendimento: reserva de sala para acolher os candidatos, impressão de formulários para preenchimento e organização de kits de individuais, bem como preparação de equipamento multimídia. Com o objetivo de otimizar as atividades, as reuniões com os candidatos eram organizadas em grupos, por horários, procurando delimitar os atendimentos ao tipo de convocação: se decorrente de convocação à vaga definitiva (por prazo indeterminado) ou se à vaga temporária (por prazo determinado). Para atender as diversas demandas das áreas, por vezes era preciso realizar até quatro encontros por dia, com duração aproximada de 1 hora e 30 minutos, cada. Os grupos eram coordenados, em sua maioria, por dois profissionais do setor de Recrutamento e Seleção, os quais faziam o acolhimento dos profissionais, realizavam a conferência e validação do documento de identificação apresentado com os dados do candidato chamado, forneciam os *kits* de documentação para preenchimento, realizavam uma breve apresentação contextualizando a instituição e a origem da vaga e procediam com a distribuição das vagas entre os candidatos, de acordo com as classificações. Logo após, explicavam os formulários a serem preenchidos naquele momento e reproduziam apresentação digital relacionando e exemplificando toda a documentação exigida para admissão no GHC. Neste mesmo encontro, já se realizava o recebimento dos documentos daqueles candidatos que haviam providenciado e se orientava para comparecimento junto ao setor de Saúde do Trabalhador para agendamento da avaliação de saúde ocupacional.

O processo pré-contratação exigia que o candidato se deslocasse até o GHC, no mínimo, por 5 vezes: reunião para aceitação de vaga e entrega dos formulários preenchidos, entrega da documentação para admissão, realização do exame de saúde ocupacional e avaliação médica e, finalmente, participação na oficina de Integração de Novos Empregados do Grupo Hospitalar Conceição, realizada de forma presencial. Após concluídas essas etapas, era efetivada a assinatura de contrato de trabalho.

Em março de 2021, após a chegada dos primeiros casos de contágio por COVID-19 no Estado do Rio Grande do Sul, verifica-se a necessidade de adotar medidas de restrição e de circulação de pessoas afim de reduzir a propagação do vírus, todo o processo até então realizado teve que ser rapidamente remodelado para que pudesse ser adaptado à nova realidade.

A PRIMEIRA ETAPA DA REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE ADMISSÃO

Frente ao desafio de atender a grande demanda por admissões, decorrente de afastamentos, do aumento do volume de atendimentos, da ampliação dos serviços assistenciais e da criação de 1.500 vagas emergenciais, num curto espaço de tempo e com segurança, a reestruturação dos processos de admissão tornou-se essencial. Diante disso, no mês de abril de

2020 o setor de Recrutamento e Seleção passou a atuar em nova estrutura física junto à equipe da Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento, num espaço mais amplo, com a perspectiva de agregar outros profissionais no desenvolvimento das atividades de seleção. Além do ambiente, foram realizadas mudanças nos processos por meio da redefinição da metodologia de convocação e de apresentação de documentação para admissão e da redistribuição das atividades entre os membros da equipe.

As novas práticas adotadas incluíram a utilização de ferramentas digitais para comunicação com candidatos, ou seja, os atendimentos presenciais foram reformulados em etapas, as quais passaram a ser realizadas através de correio eletrônico, criado especificamente para atender a finalidade de contratação:

- a) Etapa 1 - Convocação e oferta de vaga: com suporte do setor de Informática da instituição, foi desenvolvida, no sistema administrativo do GHC, uma programação de envio automático de e-mail aos candidatos, o que permitiu que as convocações e ofertas de vaga fossem realizadas de forma ágil e prática. A manifestação de aceitação do recrutamento passou a ser realizada, pelo candidato, em resposta ao correio eletrônico de convocação;
- b) Etapa 2 - Documentação: os candidatos que manifestavam aceitação de vaga passaram a receber, por meio digital, a relação de documentação necessária ao processo de admissão, juntamente com orientações de como fazer o envio, também em meio virtual;
- c) Etapa 3 – Avaliação de saúde ocupacional: o processo que era disparado para o Setor de Saúde do Trabalhador por meio de formulário impresso, passou a ser realizado também por e-mail, através de planilhas, as quais identificam o candidato autorizado, juntamente com os dados da futura lotação de trabalho. A avaliação, no entanto, seguiu sendo realizada presencialmente atendendo ao disposto na legislação;
- d) Etapa 4 – Validação da documentação: fase em que, após análise documental, os candidatos recebem o indeferimento ou validação dos requisitos apresentados para fins de admissão. Aos que tiveram a documentação validada, também é o momento em que são informados acerca da data para realização da oficina de Integração e da assinatura do contrato de trabalho;
- e) Etapa 5 – Oficina de Integração e Acolhimento de Novos Empregados do GHC: após reformulação, a atividade ainda manteve-se de forma presencial, porém o encontro foi reduzido para de dois dias para um turno de 3 horas, observando o limite máximo de dez pessoas por encontro, respeitando o distanciamento social e as normas sanitárias.

A nova metodologia de recrutamento e seleção trouxe resultados satisfatórios já de início, pois reduziu drasticamente a circulação de pessoas no ambiente hospitalar, assim como impactou na redução de papéis, pois a documentação passou a tramitar em modo digital, além disso, houve ampliação do número de convocações e contratações, devido a possibilidade de atuação em diversas frentes de trabalho de forma paralela. Concomitantemente às ações implementadas, já se pensava em alternativas para qualificar e otimizar ainda mais o processo. Diante disso, em junho de 2020, foram concretizadas duas novas ferramentas de trabalho: o Portal Digital, aprofundado neste artigo, e a Integração na modalidade *online*.

A SEGUNDA ETAPA DA REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE ADMISSÃO

A experiência na transformação das rotinas presenciais em etapas digitais mostrou-se bastante exitosa, porém ainda trabalhosa. Nesse sentido, juntamente a um profissional da Tecnologia da Informação (TI), integrante do setor da Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento, surgiu a ideia de estruturar uma ferramenta capaz de receber, armazenar e tratar a documentação necessária à admissão.

As comprovações exigidas por lei, juntamente com os requisitos específicos determinados em edital, acrescidos de demandas administrativas internas, geram a necessidade do envio de, aproximadamente, 20 documentações diferentes, dependendo do cargo ao qual o candidato concorre. É preciso apresentar, por exemplo: documento de identificação, registro civil, situação cadastral do CPF, quitação eleitoral, quitação militar, escolaridade, titulação, registro no conselho profissional, comprovante de experiência, entre outros. Apesar de receber as orientações para submissão de forma organizada, muitos candidatos encaminhavam a documentação fora dos padrões exigidos, gerando retrabalho aos avaliadores, pois antes da efetiva análise, precisavam, primeiramente, reordenar e salvar individualmente cada documento na pasta digital criada para o candidato. Dessa forma, visando qualificar e otimizar este processo, foi realizado um esforço conjunto dos profissionais para elencar as necessidades e, juntamente com o profissional de TI, pensar e desenvolver uma ferramenta para atender essas demandas.

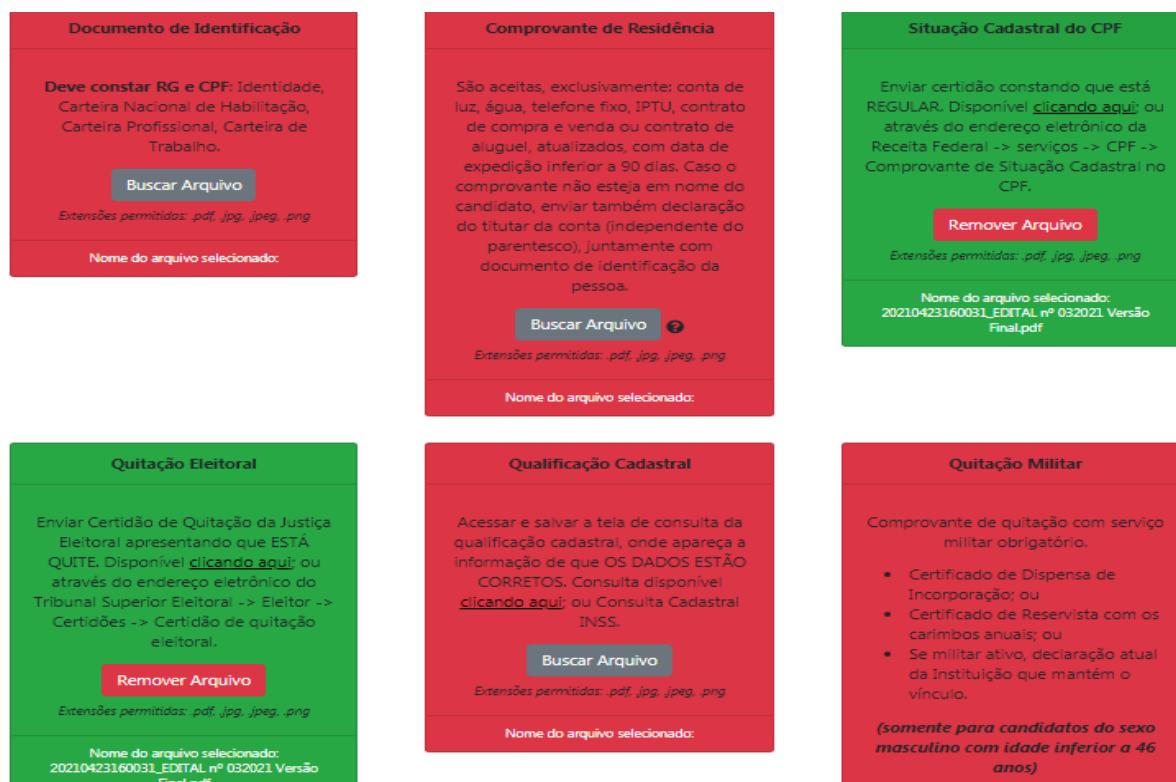
O PORTAL DIGITAL

Trata-se de um sistema *Web*, elaborado com tecnologia de acesso livre, e desenvolvido em duas interfaces: uma para os candidatos e outra para gerenciamento administrativo. São habilitados para acessar o sistema, exclusivamente, os candidatos que manifestam aceitação da vaga ofertada, sendo que o *login* é realizado mediante validação dos dados pessoais do convocado, conforme cadastro no processo de seleção. A interface criada para utilização pelos

candidatos foi feita com uma metodologia didática, com navegação intuitiva, a qual priorizou a facilidade de acesso e a comunicação entre sistema e usuário. Num primeiro momento, o convocado preenche informações pessoais, tais como filiação, endereço, número de registro, CPF e formação, as quais, posteriormente, são exportadas diretamente para uma planilha base que é utilizada para registros nos sistemas internos. Anteriormente à criação do sistema, existia a necessidade da digitação manual de todos esses dados recebidos, situação que demandava muito mais trabalho e tempo dos profissionais envolvidos.

Após inserção dos dados pessoais abre-se uma nova tela, na qual são apresentadas caixas individuais contendo a documentação exigida para *upload* naquela etapa, juntamente com orientações acerca de especificidades de exigência: item obrigatório a todos ou opcional por cargo ou situação, com delimitação das extensões permitidas para envio e interatividade com cores, como as sinalizações: quando em vermelho, arquivo ainda não anexado; e quando em verde, *upload* do arquivo realizado (Figura 1).

Figura 1 – Interface para envio de documentação – Portal Digital GHC



Fonte: Portal Digital do GHC.

Já na interface administrativa, é possível realizar o cadastro e a habilitação dos candidatos para envio da documentação, assim como gerenciar acessos e visualizar documentações. Quando concluída a etapa de preenchimento de dados e *upload* de arquivos, pelos candidatos, ocorre a

transferência das informações e documentos para a base do GHC, momento em que se viabiliza a primeira conferência. Toda a documentação é apresentada ao avaliador, nominalmente, de forma organizada, individualizada e identificada por tipo, facilitando a sua análise. Quando todas as documentações são validadas, passa-se a outro profissional realizar segunda checagem, afim de dar maior confiabilidade ao processo, tornando-o mais seguro. Em caso de inconformidades, é possível sinalizar pelo sistema o documento que precisa ser corrigido, alterado ou incluído. Tão logo concluída a avaliação, a caixa específica retorna para a base do candidato para correção. A comunicação quanto à necessidade de correção é realizada por e-mail, informando a pendência e o prazo para adequações.

Após validação de dupla checagem do processo do candidato, os profissionais do setor de Administração de Pessoal passam a estar habilitados a realizar o *download* de todos os formulários e documentações, gerando, automaticamente, uma pasta para cada candidato e com todo o material necessário para cadastros nos sistemas e emissão do contrato de trabalho. O Portal Digital ainda possibilita monitorar o *status* do convocado através de cores, as quais permitem, de forma fácil e rápida, a identificação sobre a situação atual do candidato: pendente de envio, aguardando análise, documentação validada ou contratação indeferida (Figura 2).

Figura 2 – Interface para monitoramento das convocações – Portal Digital GHC

Showing 11 to 20 of 1,173 entries

Previous 1 2 3 4 5 ... 118 Next

- Cadastro indeferido
- Documentação não enviada
- Documentação enviada porém ainda não aprovada
- Documentação aprovada

Fonte: Portal Digital do GHC.

O processo de recrutamento é, então, finalizado quando o candidato conclui a oficina de Integração de Novos Empregados do GHC, etapa comunicada através de correio eletrônico, via sistema administrativo, semelhante a uma mala direta, informando os dados para acesso e as datas para realização. Essa comunicação automatizada foi uma das ações desenvolvidas, assim como a atividade integrativa, que foi reformulada para atender as demandas de urgência e de adequação às orientações de prevenção e cuidado contra o coronavírus, passando a ser realizada totalmente na modalidade *online*. Efetivadas todas as etapas, a assinatura do contrato de trabalho é autorizada e dá-se a admissão.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E EXPECTATIVAS

As ações implementadas no contexto de enfrentamento de pandemia geraram reorganizações que trouxeram maior agilidade e eficiência ao processo que envolve as contratações de pessoal no GHC. Enfocando-se em processos digitais com grande segurança de procedimentos e dos dados tratados, permitiu-se a efetividade na observação das restrições sanitárias e o aumento significativo na quantidade das admissões. Essa experiência trouxe vantagens permanentes, abrindo-se a possibilidade de manutenção das melhorias, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Comparação entre situação anterior à pandemia por Covid-19 e posterior às ações implantadas, e impactos observados

Situação anterior	Situação atual
Atendimento aos candidatos de forma presencial	Atendimento aos candidatos na modalidade <i>online</i> e por contato telefônico, quando necessário
Fornecimento de formulários para preenchimento de dados de identificação, cadastro do benefício de vale transporte, declaração de acúmulo de cargo público, declaração de dependentes e cadastro em agência bancária em meio físico	Disponibilização de formulários virtuais para preenchimento digital
Entrega de documentos necessários à admissão de forma física	Envio de documentos de forma virtual através de sistema disponibilizado pelo GHC
Comunicação da demanda de exames de saúde ocupacional (ASO), entrega de encaminhamento físico, realização de exame e retorno de documentação física ao Recrutamento e Seleção.	A listagem dos candidatos para realização de exames e o retorno da documentação é realizada digitalmente. O exame ainda mantém-se presencial.
Conferência e análise de documentos necessários à admissão de forma física	Conferência e análise de documentos de forma <i>online</i> através do Sistema de documentação
Inclusão de dados de candidatos em planilhas necessárias ao processo de admissão de forma manual	Recebimento de dados dos candidatos de forma automática e estruturada conforme necessidade institucional
Programa de Integração e Acolhimento aos Novos Empregados do GHC realizado presencialmente	Programa de Integração e Acolhimento aos Novos Empregados do GHC realizado na modalidade <i>online</i>

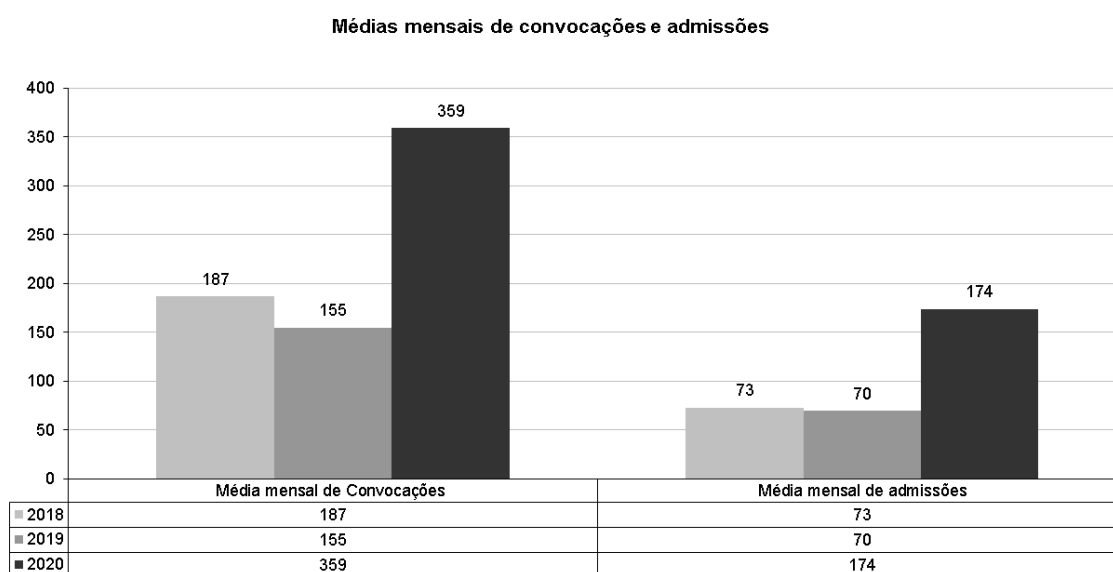
Impactos

- Processos mais ágeis, eficientes e eficazes
- Impacto social com a contratação de mais de 1.000 profissionais em 7 meses
- Redução de retrabalho
- Ampliação do tempo de dedicação dos profissionais em outras atividades
- Redução de custos
- Qualificação no atendimento
- Redução da circulação de pessoas
- Otimização de processos
- Melhoria de processos internos

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação ao processo de recrutamento de candidatos, pode ser constatado um número significativamente elevado de convocações, comparando-se os anos de 2019 e 2020. A natureza temporária de contratação é menos atrativa aos candidatos e, desse modo, a demanda para emissão de convocações aumenta, até que seja realizada a contratação, efetivamente. Em 2020, o maior volume de convocações ocorreu no mês de maio, no qual foram realizadas 847 chamadas de candidatos. Os impactos desse elevado quantitativo de convocações pode ser observado nas admissões do mês seguinte, ou seja, em junho, totalizando 370 contratações, maior resultado do ano. Sobre as admissões realizadas, identifica-se a ampliação de, aproximadamente, 200% no quantitativo no ano de 2020, se comparado aos anos de 2019 e 2018. As comparações podem ser visualizadas na Figura 3.

Figura 3 – Comparativo de convocações e admissões por média mensal/ano.



Fonte: Recrutamento e Seleção/Gestão do Trabalho – GRH/GHC.

Esses comparativos demonstram o aumento da capacidade de recrutamento do setor. O desafio posto à equipe, de ampliação das contratações em exíguo espaço de tempo e, concomitantemente, atender às recomendações sanitárias, demandou esforços para implementação de diversas ações, compreendendo a reorganização de microprocessos de recrutamento de pessoal, de incremento tecnológico, atendendo-se efetivamente a demanda conjuntural. Ademais, perceberam-se novas potencialidades para atuação, considerando-se a qualidade e segurança dos processos, assim como o zelo e o cuidado para com todas as pessoas envolvidas, gerando desdobramentos para todos os serviços da instituição. As mudanças relatadas permitiram a manutenção da assistência à saúde na rede de serviços sob a responsabilidade do GHC, com qualidade e comprometimento, garantindo-se a contratação de mais profissionais nas linhas de frente do atendimento e enfrentamento à Covid-19 e cumprindo-se sua função social no acesso ao direito fundamental à saúde.

Cabe salientar que, no decorrer da implantação dessas estratégias, foi possível avaliar as etapas e suas implicações, para as quais identificam-se algumas considerações importantes, destacando-se:

- a) o curto espaço de tempo para o planejamento e a criação das novas ferramentas e metodologias de trabalho;
- b) a integração da equipe, em um momento tão delicado, em virtude da pandemia;
- c) o envolvimento de diversas categorias profissionais e a vontade de buscar alternativas para rápidas e seguras para enfrentamento da nova realidade;
- d) a superação de processos históricos, com rupturas de práticas antigas, voltando-se para a abertura de novos aprendizados.

Como novos desafios, para o setor de Recrutamento e Seleção, evidencia-se a necessidade de qualificação e de aperfeiçoamento do Portal *online*, visando aumentar seu escopo com a informatização pré (na entrada de dados) e pós (com a integração de outras etapas do Sistema Administrativo da instituição) sistema.

O período vivenciado, com a implantação dessas ferramentas estratégicas para o processo de contratação de empregados, mostrou que é possível superar os obstáculos e resistências a novas tecnologias, tanto para os candidatos como para a equipe envolvida. Mapear e redefinir processos e agregar novas tecnologias possibilitou, também, somar-se maior segurança e agilidade, respondendo-se com maior efetividade aos objetivos organizacionais e sociais.