



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, v.14, n.2, p. 82-107, nov. 2024.

DOI: 10.5281/zenodo.14201196

## ARTIGO ORIGINAL

### DESAFIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PÓS-PANDEMIA: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA COM GESTORES DO INTERIOR DO BRASIL

## ORIGINAL ARTICLE

### CHALLENGES OF RECRUITMENT AND SELECTION IN THE POST-PANDEMIC ERA: AN EXPLORATORY ANALYSIS WITH MANAGERS FROM THE INTERIOR OF BRAZIL

Júlia Oliveira Lisboa<sup>1</sup>

Fábio Vinícius de Macedo Bérnago<sup>2</sup>

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, Brasil

#### Resumo

O objetivo central desta pesquisa foi identificar como os profissionais de Recrutamento e Seleção (R&S) atuaram frente aos desafios para contratar candidatos pós-pandemia em um contexto periférico, no interior do nordeste brasileiro. A pesquisa baseou-se na revisão de literatura que focou na relação entre a R&S e a pandemia de COVID-19, analisando Trabalho Remoto, Transformação Digital, Bem-Estar, Benefícios Flexíveis, Diversidade e Inclusão e Soft Skills, como proposto por Caetano (2021) e Gameiro (2021). De natureza exploratória e qualitativa, a pesquisa entrevistou seis profissionais de R&S de diferentes setores em Vitória da Conquista - BA, utilizando entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente em abril de 2024, com análise de dados pela técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Os principais desafios identificados foram a oferta de melhores benefícios, promoção do bem-estar, adaptação às novas tecnologias e valorização de habilidades comportamentais como adaptação e controle emocional. Observou-se uma preferência local pelo trabalho presencial. O estudo aborda um contexto recente e específico, fornecendo uma análise detalhada das novas práticas e tendências em R&S no pós-pandemia em uma região periférica do nordeste brasileiro, contribuindo para a compreensão de como as mudanças impactaram essa área. Acrescenta informações fundamentais sobre R&S em um contexto recente, oferecendo subsídios para pesquisadores entenderem o impacto das mudanças no mercado de trabalho e a adaptação necessária das empresas. Os resultados ajudam empresas a entenderem as novas demandas dos candidatos e a desenvolverem ações e políticas compatíveis para atrair e reter talentos.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção Pós-Pandemia; Habilidades Comportamentais; Adaptação Tecnológica; Benefícios Flexíveis.

#### Abstract

The main objective of this research was to identify how Recruitment and Selection (R&S) professionals responded to the challenges of hiring candidates post-pandemic in a peripheral context in the interior of northeastern Brazil. The research was based on a literature review focusing on the relationship between R&S and the COVID-19 pandemic, analyzing Remote Work, Digital Transformation, Well-Being, Flexible Benefits, Diversity and Inclusion, and Soft Skills, as proposed by Caetano (2021) and Gameiro (2021).

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. E-mail: 201920554@uesb.edu.br.

<sup>2</sup> Doutor e Mestre em Administração. Professor Assistente do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. E-mail: fabio.bernago@uesb.edu.br.

Submetido em 14/08/2024

Aceito em 16/10/2024

Of an exploratory and qualitative nature, the research interviewed six R&S professionals from different sectors in Vitória da Conquista - BA, using semi-structured interviews conducted in person in April 2024, with data analysis using Bardin (2011) Content Analysis. The main challenges identified were offering better benefits, promoting well-being, adapting to new technologies, and valuing behavioral skills such as adaptability and emotional control. A local preference for in-person work was observed. The study addresses a recent and specific context, providing a detailed analysis of new practices and trends in R&S post-pandemic in a peripheral region of northeastern Brazil, contributing to the understanding of how these changes impacted the field. It adds essential information on R&S in a recent context, providing researchers with insights into the impact of changes in the job market and the necessary adaptation of companies. The results help companies understand the new demands of candidates and develop compatible strategies and policies to attract and retain talent.

**Keywords:** Post-Pandemic Recruitment and Selection; Behavioral Skills; Technological Adaptation; Flexible Benefits.

## INTRODUÇÃO

A pandemia do COVID-19 impôs mudanças relevantes para os processos de gestão de pessoas nas organizações. O teletrabalho, em modalidade *home office* ou híbrida, foi uma destas mudanças que foram impulsionadas enormemente. No Brasil, antes da pandemia, o *home office* era predominante nas categorias salariais mais elevadas, conforme apontam Pacini, Tobler e Bittencourt (2023). A partir de então, muitas empresas se viram obrigadas a adotar essa modalidade devido às circunstâncias, sem um planejamento contingencial prévio, impostas a uma urgente adaptação. Pacini, Tobler e Bittencourt (2023) apontam que 57,5% das organizações entraram em trabalho remoto, de forma parcial ou total. Esta conjuntura exigiu maior investimento em *hardwares*, *softwares* e capacitação tecnológica dos colaboradores, evidenciando a importância da tecnologia nas organizações.

Além disso, o cenário pandêmico trouxe uma crise econômica e política, fato que impactou o mercado de trabalho. Segundo IBGE (2021), estimou-se que a taxa de desemprego no Brasil, em 2020, foi de 13,3%. Diversas empresas reduziram severamente seu quadro de funcionários e muitas outras encerraram suas atividades e o trabalho informal aumentou.

A relação do colaborador com a empresa também foi afetada. Por um lado, houve empresas com a demanda radicalmente reduzida, o que gerou, para uma parte dos funcionários, insegurança de serem demitidos e desmotivação. Por outro lado,

diversas organizações tiveram sua demanda maximizada e sobrecarregaram colaboradores, onde o vínculo entre líder e liderado precisou ser mais assertivo.

Todas essas mudanças exigiram da gerência amplas competências e habilidades comportamentais, todavia, muitas empresas enfrentaram dificuldades. Uma pesquisa apontou que 69% dos colaboradores entrevistados disseram que a pandemia foi o momento mais estressante de sua carreira, e 88% tiveram estresse de moderado a extremo no mesmo período (Ginger, 2020).

No meio destes avolumados desafios da Gestão de Pessoas na pandemia, a subárea de Recrutamento e Seleção (R&S) também sofreu. Novos desafios foram apresentados, como os candidatos se depararem com dificuldades de conexão com uma *internet* de qualidade, ausência de celulares com capacidade para suportar uma chamada de vídeo e com a falta de um ambiente doméstico adequado para realizarem uma entrevista virtual. Isto é ainda mais visível em realidades interioranas, como as de cidades em regiões periféricas e de menor poder aquisitivo do país, como o interior do Nordeste brasileiro. Cidades consideradas capitais regionais, que comumente possuem organizações mais desenvolvidas, também enfrentaram estes desafios e os profissionais de R&S tiveram que se adaptar a nova realidade.

Surge, então, a problemática do presente estudo: como profissionais da área de R&S atuaram frente aos desafios pós-pandêmicos de contratação de colaboradores no interior do nordeste brasileiro? Tal problemática é relevante no sentido de apresentar o desenvolvimento do R&S ante a um novo cenário da gestão de pessoas, dentro de uma perspectiva fora do que é apresentado no *mainstream* dos estudos da área. Tal geografia tem particularidades que se multiplicam em outras realidades periféricas, indo ao encontro do movimento de descolonização de temas relacionados aos estudos organizacionais e da gestão.

O presente estudo foi estruturado da seguinte forma: primeiramente, uma revisão de literatura que focou na relação entre a R&S e a pandemia de COVID-19. Um *framework* foi utilizado como base de operacionalização da ida a campo para a realização de pesquisa com diversos gestores de pessoas e/ou R&S em empresas de diversos portes de uma cidade capital regional do interior do nordeste brasileiro.

## REVISÃO DE LITERATURA

### DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

A pandemia da COVID-19 atingiu e modificou muitos aspectos do trabalho em todo o mundo. No Brasil, algumas empresas já haviam integrado a Gestão de Pessoas com recursos tecnológicos e até mesmo a modalidade totalmente home office. Com o advento da internet, diversas organizações virtuais ganharam espaço. Estes negócios contornaram de forma muito mais fácil e rápida o contexto pandêmico, evidenciando a importância da modernização dos processos de gestão de pessoas.

Por outro lado, segundo Grandchamp (2022), as empresas que não se motivaram em abranger inovações, uma vez que os gestores não tiveram o empenho em alterar o cenário e flexibilizar alguns setores, foram forçados a acelerar essas mudanças com a pandemia. Durante a fase inicial, na qual o isolamento foi necessário, somente serviços e produtos essenciais se mantiveram com demanda ativa. Como estratégia, muitas empresas concederam férias coletivas, benefícios atrelados ao banco de horas e contratos de redução da jornada de trabalho, a fim de evitar a demissão em massa. Entretanto, nem todas as organizações conseguiram manter o quadro de funcionários e os desligamentos foram inevitáveis, fato este que ocasionou uma grande crise econômica (Caetano, 2022).

A autora compartilha também que a pandemia “apressou tendências existentes em termos de trabalho remoto, home office e e-commerce, impôs às empresas e colaboradores assumirem novas condutas que têm grande viabilidade de perdurar” (p.24). O que se vê é que, de fato, tais pontos se sacramentaram como posições importantes para gestores e colaboradores.

Dentre tais ações, o *home-office* se destacou. Apesar de ter inúmeros benefícios (otimização do tempo, flexibilidade geográfica, economia e aumento de produtividade), alguns colaboradores não se adaptaram a esta mudança, uma vez que a impossibilidade de interações externas afetou a saúde mental. Além do mais, houve falta de estrutura física, excesso de reuniões online, carência de suporte

tecnológico e dificuldade de conciliar a rotina de trabalho com o contexto familiar (Moreno, 2022; Caetano, 2022).

Nesta nova conjuntura, algumas empresas adotaram o formato híbrido, que consiste em parte da jornada remota e outra parte presencial na organização. Outra parcela das organizações manteve-se em home office e muitas outras retornaram para o trabalho presencial assim que foi permitido.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PÓS-PANDEMIA

Na fase inicial de isolamento, os gestores não tiveram outra alternativa senão realizar os processos de maneira virtual. Da Cruz e Souza (2022, p. 118) explicam:

Mesmo com toda evolução, o processo de recrutamento e seleção nunca havia passado por uma mudança tão brusca e em tão pouco tempo como o que ocorreu no mundo nos últimos dois anos, com o surgimento da COVID - 19. Nesse contexto, surgiu a necessidade do setor de RH das empresas mudarem suas práticas, principalmente as de recrutamento e seleção (...). O setor começou a mudar e o surgimento de novas tecnologias e a presença da internet foi inevitável.

No Brasil, diversas empresas tiveram que acelerar o seu desenvolvimento frente a esta conjuntura. Klauck (2021, p 28) esclarece que “surgiu também grande necessidade de adaptabilidade, agilidade e rapidez nas tomadas de decisão, pois estava em jogo a sobrevivência das organizações”. Nesta situação, as organizações que ainda não haviam se alinhado com a tecnologia em seus processos, necessitaram investir em ferramentas digitais com urgência. Além disso, foi pertinente ter processos mais enxutos e objetivos. Os autores ainda citam que a fase de recebimento de currículo foi intensificada por meio de sistemas, as entrevistas foram realizadas por vídeo chamada e os demais testes foram realizados através de formulários ou plataformas *online*.

Gameiro (2021) declarou que as entrevistas através de videoconferência avançaram de 22% em 2019 para 58% durante 2020 e 2021. Não obstante as vantagens serem muitas (ampliação do alcance de candidatos, agilidade, economia, praticidade e flexibilidade), há desafios de importante análise. Viana e Almeida (2020) ressaltam que alguns profissionais que realizam o R&S não se ambientaram com este novo método, seja por falta de afinidade tecnológica, diminuição do contato humano ou por carência de treinamento. Ademais, os autores também apontaram que houve

dificuldade em análises comportamentais, como tal a observação de linguagem corporal e expressões faciais, problemas técnicos e política de segurança de dados.

Segundo Da Cruz e Souza (2022, p. 118) “a introdução de novas tecnologias e novas práticas no cenário de recrutamento e seleção trouxe novos desafios não só para as empresas, mas para os candidatos também”. A falta de familiaridade por parte dos candidatos foi um fator prejudicial ao desempenho deles no decorrer do processo seletivo. Outros fatores notados foram aparatos tecnológicos limitados e ambiente para entrevista inadequado. Os autores indicam que nestes casos de dificuldade de ambas as partes, foi inevitável a perda de qualidade nos processos seletivos.

O contexto pandêmico reiterou a importância da saúde e do bem-estar na vida das pessoas. Por este motivo, segundo Rosa (2022), muitos candidatos ressignificam suas prioridades e passaram a apresentar novas exigências ao buscarem uma vaga de emprego. A autora salienta que os indivíduos valorizam ainda mais um ambiente de trabalho seguro, políticas de saúde, formatos de trabalho flexíveis, remunerações atrativas e pacotes de benefícios sólidos. A autora reflete que:

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 (Rosa, 2022, p.16).

Por outra perspectiva, os empregadores também mudaram suas prioridades para contratarem, uma vez que habilidades técnicas não bastam, pois elas são critérios básicos que qualquer candidato precisa ter para concorrer a uma vaga. As empresas necessitam de pessoas com competências comportamentais, também chamadas de *soft skills*. Penhaki (2019, p.9) define:

As *Soft Skills* são classificadas como habilidades importantes no ambiente de trabalho moderno, pois podem auxiliar no atendimento às demandas apresentadas pela expansão tecnológica, pela mudança organizacional estrutural, pela integração de negócios geograficamente dispersos em redes de produção globais, além da necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos e responder aos novos desenvolvimentos do mercado.

Com a pandemia, algumas *soft skills* se tornaram mais valorizadas ainda. Gameiro (2021) aponta Adaptação, Flexibilidade, Resiliência, Comunicação, Ética, Resolução de Problemas e Capacidade de Planejamento como habilidades procuradas pelas empresas nos candidatos. Verifica-se que ocorreu uma valorização de habilidades relacionadas com superação, indicando que os futuros colaboradores devem ter esta capacidade de se sustentar em meio às intempéries.

Observa-se que ocorreram mudanças expressivas por parte das empresas e dos candidatos. As organizações buscam pessoas mais desenvolvidas do ponto de vista comportamental e, por sua vez, os candidatos anseiam por maiores benefícios e qualidade de vida.

Assim, Caetano (2022) aponta as principais modificações nas relações e atividades de trabalho que mais impactaram o R&S:

- a) **Trabalho híbrido e remoto:** o aumento da necessidade de pessoas para trabalharem de forma parcial ou totalmente remota ocasionaram modificações nas ações de R&S para todas as empresas;
- b) **Transformações digitais:** as estratégias de R&S no contexto pandêmico só foram possíveis pelas transformações digitais ocorridas no mundo corporativo e continuaram sendo utilizadas;
- c) **Bem-estar:** muitas pessoas passaram a priorizar o seu bem-estar, inclusive, a saúde mental no ambiente de trabalho;
- d) **Benefícios flexíveis:** flexibilidade de horário, modalidades de trabalho maleáveis e benefícios integrados ao salário tornaram-se muito mais atrativos e após a pandemia, se tornaram exigências de candidatos;
- e) **Diversidade e inclusão:** o trabalho remoto proporcionou a abertura de vagas para diversas pessoas, em diferentes localizações. Houve uma ampliação nas iniciativas de realizar um R&S mais inclusivo, pensado na diversidade de realidades socioeconômicas e culturais do Brasil.

Une-se a estes tópicos, o tema das *soft skills*, que também passou a fazer parte do buscado pelos recrutadores das empresas (Gameiro, 2021). Assim, se forma o *framework* de operacionalização desta pesquisa, onde se buscou entender junto a gestores como as organizações estão se posicionando ante a estes seis temas no

R&S. A partir da próxima seção serão trabalhados os procedimentos metodológicos da presente pesquisa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, quanto a seus objetivos, se posiciona como exploratória. Esta escolha se deu pela necessidade de compreensão dos desafios do R&S pós-pandemia e que tal proposição se daria mais qualificada para entender este cenário. Quanto à abordagem, a pesquisa se posiciona como qualitativa.

Como locus do estudo, se buscou empresas que atuavam numa capital regional do nordeste brasileiro. Escolheu-se Vitória da Conquista, no sudoeste baiano. O critério da escolha dos participantes constituiu-se acerca da experiência do profissional com R&S antes da pandemia, para que fosse possível fazer uma análise comparativa dos períodos. Além disso, buscou-se selecionar, através de pesquisas na *internet* e *network* da pesquisadora, em sua maioria, profissionais de empresas grandes e médias, visto que, em empreendimentos menores os desafios do R&S são reduzidos. Participaram então desta pesquisa seis profissionais de R&S, de diversos segmentos de atuação em Vitória da Conquista (alimentício, comércio, educação, indústria, serviços financeiros e telecomunicações).

O procedimento de coleta de dados utilizado para a pesquisa foi a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram feitas de maneira presencial, na primeira quinzena do mês de abril de 2024, no ambiente de trabalho dos respondentes. No tocante a estruturação do roteiro da entrevista, inicialmente, buscou-se identificar o perfil de cada profissional e algumas informações das empresas nas quais atuam. Logo após, o intuito foi explanar os temas constatados no *framework* de análise para averiguar como estes profissionais atuaram frente às mudanças ocorridas no R&S pós-pandemia.

O tratamento de dados foi efetuado utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), que foca na pré-análise, exploração do material, codificação e tratamento dos resultados. Utilizou-se o aplicativo *Transkriptor* para transcrição dos áudios extraídos durante a entrevista. Propôs-se alguns códigos a partir do que foi

apresentado pelos entrevistados e discutiu-se a partir dos novos temas encontrados nas respostas. O conteúdo será apresentado na próxima seção.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com o intuito de facilitar a compreensão da pesquisa e assegurar o anonimato solicitado, foram estabelecidos pseudônimos aos entrevistados, das letras A ao F. O quadro a seguir evidencia informações acerca do perfil de cada um e alguns dados relevantes sobre as empresas.

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

	Gênero	Idade	Formação acadêmica	Cargo	Anos no cargo	Ramo de atuação da empresa	Nº de funcionários
A	Feminino	25	Graduanda - Administração	Analista de Rh	6	Indústria	2.530
B	Feminino	32	Bacharel- Administração	Gerente de Rh	7	Alimentício	213
C	Feminino	33	Tecnóloga – G. Pessoas	Gerente de Rh	11	Educação	132
D	Feminino	33	Bacharel - Administração	Gerente de Rh	4	Telecomunicação	95
E	Feminino	39	Bacharel – Administração/Psicologia	Analista de Rh	10	Comércio	51
F	Masculino	33	Bacharel - Ciências Contábeis	Gerente Administrativo	6	Serviços financeiros	37

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

## TRABALHO HÍBRIDO E REMOTO PÓS-PANDEMIA

Em menor ou maior escala a pandemia foi um acontecimento que afetou o mundo corporativo. Durante 2020, o ano mais crítico, muitas empresas adotaram o formato híbrido ou remoto em forma de adequação a um novo cenário.

Ninguém imaginava que vinha uma pandemia no século 21. Mas aí a gente começou a se adaptar, porque RH é isso, né? A gente tem que adequar o que a gente tem, os recursos que a gente tem diante das situações. A gente colocou alguns em *home office*, como o rh, financeiro. A gente implantou o segundo turno para poder ter menos pessoas circulando nos mesmos horários e houve também o trabalho híbrido. Ficamos praticamente um ano trabalhando dessa forma, que foi o período de 2020. Aí quando foi em 2021 que a gente retomou a vida “normal” (B).

No contexto empresarial, a adaptabilidade refere-se à capacidade de uma organização se ajustar e responder de forma eficaz às novas demandas, obstáculos e oportunidades que surgem no ambiente externo. As empresas que já adotavam essas práticas viram-se à frente dos desafios. A entrevistada ‘C’ reflete sobre essa

dificuldade: “Nós não estávamos preparados, né? A gente não tinha essa cultura da venda online, porque nós sempre fomos uma empresa muito humanizada. Tivemos que nos adequar naquele momento”. Para Grandchamp (2022), esta capacidade de adaptação é um aspecto primordial quando surgem contingências, pois é essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacional em um cenário cada vez mais volátil e imprevisível.

## VOLTA AO TRABALHO PRESENCIAL

Pacini, Tobler e Bittencourt (2023) indicaram que trabalho na modalidade remota ou híbrida já era uma realidade no Brasil e foi impulsionada após a pandemia. Entretanto, no contexto pesquisado, essa cultura não é tão difundida. A maior parte dos entrevistados deste estudo afirmaram a preferência pelo trabalho presencial, confirmando a ausência de R&S para este tipo de vaga. É válido destacar que as poucas empresas que mantiveram o trabalho híbrido e remoto após a pandemia foram por motivos específicos:

Algumas pessoas, principalmente, na área de marketing que continuaram trabalhando *home office* e para a gente foi interessante porque essas pessoas acabaram rendendo, né? A produtividade delas foi maior, então, até hoje estão nessa modalidade, porque deu certo, mas não há novas vagas nessa modalidade não. A nossa preferência é pelo presencial mesmo (E).

Quando foi possível, todos voltaram 100% presenciais e continuam até hoje. Mas aqui a gente também, em alguns momentos, deixamos a equipe em *home office*, exemplo: final de ano, próximo de feriado, se a pessoa está indisposta ou com alguma questão familiar, ela consegue trabalhar híbrido ou *home office* sim (F).

Nota-se a ausência de projeções para implementar esta prática como principal. Salienta-se que neste aspecto, os resultados não corroboram com o proposto por Caetano (2022), na qual afirma que após a pandemia novos formatos de trabalho seriam propagados em grandes e médias empresas.

## TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS

As transformações digitais são de suma importância para qualquer organização que almeja crescimento. É uma adaptação crucial para obter vantagem competitiva,

otimizar processos, ampliar a comunicação, estimular a inovação e ter ferramentas facilitadoras em momentos contingenciais, como a pandemia. O entrevistado 'F' afirma que a pandemia foi o divisor de águas para a parte do digital, indicando que as empresas se atualizaram em até 10 anos por causa do período. Ele continua:

A gente percebeu mudanças enormes, tanto na parte de sistema, quanto no atendimento por aplicativo, o *pix*, movimentação de dinheiro tem mudado muito de lá pra cá e acho que a gente avançou pelo menos uns cinco anos aí em dois, né? (F).

Frente ao cenário pandêmico, as organizações que ainda não possuíam recursos tecnológicos suficientes, precisaram adquirir com rapidez, pois a falta de adequação às demandas impostas fragiliza a continuidade dos negócios. A entrevistada 'C' reforça esta ideia:

De modo geral, a gente não estava preparado tecnologicamente, mas em uma semana a gente desenvolveu um sistema. A gente desenvolveu porque, assim, a escola tem recurso, né? Quando fala em recurso, a gente fala em dinheiro e quando tem dinheiro, a gente consegue alcançar objetivos mais à frente do que quem não tem (C).

No tocante as ferramentas digitais específicas para o Recrutamento e Seleção, notou-se que a maior parte dos entrevistados apontaram aumento na utilização destas ferramentas e o quanto elas foram valorizadas. Como, por exemplo, a entrevistada 'B', que falou sobre a específica tecnologia de reuniões digitais, que se tornou essencial para a realização de entrevistas. No caso, a entrevistada utilizou a plataforma Zoom, que já era conhecida por eles:

Na verdade, a gente já trabalhava com a plataforma do *Zoom*, né, porque a gente tem algumas filiais e sempre quando a gente tem reunião. Só que a gente passou a usar bem mais (...). Por conta da pandemia que a gente viu que a entrevista dava certo e agora a gente manteve. Aí agora eu faço a última etapa da entrevista online pelo *Zoom*. A gente manda o link, a pessoa entra e eu converso com ela e a gente aplica o teste. Ela aplica lá, mas aí eu olho o resultado por aqui. Então a pandemia acabou acelerando e fortalecendo fazer as coisas online, mas já era uma tendência para a empresa (B).

Em concordância, a entrevistada 'A' declara:

Olha, lá em 2021 nós lançamos uma plataforma de recrutamento e seleção que é a *Select*. Então ela possibilita que a gente tenha oportunidade de fazer alguns testes online. A pandemia impulsionou o lançamento, né? Mas não foi a partir dela que foi pensado. Então, a gente consegue fazer entrevista online, fica tudo gravado, a gente tem teste de perfil

comportamental, tem teste vinculado a conhecimentos gerais. Então foi a única mudança que a gente teve ali dentro do processo de recrutamento e seleção (...), a pandemia veio para acelerar, a gente começou a utilizar com força total (A).

Por outro lado, duas entrevistadas negaram transformações digitais no Recrutamento e Seleção. A entrevistada 'C' declara que por não haver modificação no R&S, conseqüentemente, não ocorreu transformação digital neste ponto. Além disso, a entrevistada 'E' alega: "Passamos por transformações digitais no quesito das atividades de vendas, mas no recrutamento e seleção, não".

Os estudos de Klauck (2021) e Caetano (2022) reforçam a tendência observada de que a maioria das empresas recorreu a transformações digitais para melhorar seus processos de Recrutamento e seleção. A autora argumenta que essa adequação representa uma mudança duradoura no cenário corporativo. Embora duas participantes tenham negado a ocorrência de modificações significativas, as declarações dos demais entrevistados corroboram essa perspectiva, evidenciando a ampla aceitação e implementação de soluções tecnológicas no contexto do Recrutamento e Seleção.

## BUSCA PELA FLEXIBILIDADE DE BENEFÍCIOS

As remunerações e benefícios são aspectos de grande atração para recrutar e selecionar talentos. A busca por essas vantagens sempre foi presente para os profissionais que possuem ambição profissional. De acordo Rosa (2022), após toda a mudança causada pela pandemia, muitas pessoas tornaram-se mais exigentes. Essa transformação pode ser atribuída a vários fatores que surgiram durante este período crítico, como a priorização de uma rotina mais flexível e cultura organizacional ligada aos valores do indivíduo. A pandemia destacou a importância de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Os profissionais procuram por organizações que atendam não apenas às suas demandas financeiras, mas também às suas necessidades de bem-estar, desenvolvimento profissional e pessoal. Nota-se que metade das empresas participantes deste estudo confirmaram esta ideia. A fala do entrevistado 'F' ratifica:

Antes da pandemia todo mundo sempre buscou benefícios, mas mudou sim. Depois da pandemia, o pessoal tem buscado se exercitar mais. E... dinheiro, sempre importante, né? É muito importante então os benefícios que é um plano de saúde bom, para poder atender a pessoa. Um *Gympass*, um apoio psicológico (...). Inclusive, tem relatos de pessoas que, por mais que o salário seja igual a outro lugar, elas preferem os lugares que têm benefícios, porque os benefícios complementam a renda. Sendo ali um vale alimentação, refeição, uma academia que você tem direito, né? E aí, no *Gympass* você tem esses benefícios de ioga, massagens e várias outras coisas. Além do plano de saúde, que é super importante depois de uma pandemia. Hoje você adoecer e ir para uma fila do SUS é muito complicado. Então as pessoas têm buscado muito esses benefícios (F).

A entrevistada 'A' afirma que os candidatos estão buscando cada vez mais benefícios, como por exemplo, horário mais flexível. Além de se preocuparem com a cultura da empresa no tocante a responsabilidade ambiental e social. Ademais, ela entende que a nova geração que está entrando no mercado de trabalho deseja mais benefícios, proposição intensificada pós-pandemia.

Outra questão importante é que alguns participantes perceberam que devido às incertezas geradas pela pandemia, durante um período, os candidatos diminuíram suas exigências por receio de ficarem desempregados. Mas com a estabilização do mercado, voltaram a priorizar benefícios.

Na época da pandemia teve essa dificuldade para ir para o mercado de trabalho, teve algumas demissões, houve essa dificuldade no mercado de trabalho. Então as pessoas não estavam tão exigentes quanto a vaga, a benefícios, então a gente não via tanta essa exigência. Hoje em dia, como já está mais estabilizado o mercado, então a gente já percebe mais essa exigência em relação a algumas coisas, né? Principalmente em relação a benefícios. Um dos benefícios mais pedidos é a questão do plano de saúde, que algumas pessoas pontuam muito em relação a isso, principalmente em relação a vagas estratégicas, remuneração maior, plano odontológico, vale-alimentação, acho que é mais isso mesmo (D).

Salienta-se que em contrapartida, a outra metade dos entrevistados declararam que não houve mudanças em relação às exigências dos candidatos por benefícios mais flexíveis. O corte em massa de colaboradores nas empresas fez com que os candidatos ficassem receosos e mantivessem o padrão de requisitos até hoje, cenário indicado por quatro entrevistados, corroborando o proposto por Rosa (2022). Portanto, a busca por mais benefícios flexíveis ainda não é um requisito majoritário entre os candidatos, ou talvez estas empresas não estão abertas a identificarem as expectativas dos indivíduos pós-pandemia.

## BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

Após a pandemia, um grande número de indivíduos começou a dar mais importância a sua própria satisfação, incluindo a saúde psicológica, no contexto laboral. Este foi o único tema no qual houve unanimidade entre os participantes, na certeza de que os candidatos almejam mais bem-estar pós-pandemia. A entrevistada 'E' afirmou que a pandemia acentuou esta preocupação, que já surgia nos últimos tempos. Esse fato pode ser comprovado pelo relato do entrevistado 'F':

As pessoas têm buscado mais bem-estar pós-pandemia. Estar no ambiente em que a pessoa se sente bem, que a pessoa tenha saúde emocional e mental é super importante. E hoje ainda mais, a pandemia discutiu muito isso, virou uma febre mesmo, porque é importante. (...) Voltar o contato com as pessoas foi algo que impactou bastante, e a gente volta agora para o ambiente de trabalho e essas relações mudaram. Apesar da pandemia fazer o pessoal se afastar um pouquinho, depois que volta, volta um pouco diferente, né? E agora volta com esse pensamento de 'eu preciso estar bem de saúde, o bem-estar é muito importante (F).

A entrevistada 'E' mencionou o esgotamento profissional: “[...] hoje existe muito a questão do *burnout* dentro das empresas. Isso aflorou a ansiedade, então assim, as pessoas estão mais preocupadas com saúde mental.” Este adoecimento resulta em estresse crônico, afetando a vida pessoal e laboral da pessoa (Wang e Patten, 2001). A entrevistada 'C' exemplifica essa situação: “Alguns professores entraram em exaustão. Encaminhamos para o afastamento. Então, houve sim uma maior valorização por bem-estar no dia a dia do trabalho”. Além disso, a participante 'A' observou que muitas pessoas passaram por situações difíceis na vida pessoal pós-pandemia e este fato impacta no mundo do trabalho.

A alteração de prioridades financeiras também foi um fenômeno constatado. Alegou-se que, após a pandemia, as pessoas não estão colocando o dinheiro em primeiro lugar. O entrevistado 'F' declara: “O bem-estar no local de trabalho eu acho que hoje sobressai até da remuneração.” A participante 'B' exemplifica:

As pessoas preferem ganhar um pouco menos e ter menos responsabilidade do que elas ganharem mais e não tem hora para sair (...). Eu conheço pessoas que já deixaram de ocupar alguns cargos, inclusive aqui, por causa dessa questão. Não é que não tem hora para sair, foi só um exemplo. Em cargo de gestão eu tô tendo essa dificuldade, as pessoas estão se preocupando mais com elas, saúde emocional, principalmente (B).

Nota-se que em consonância com a ideia defendida por Rosa (2022), a experiência pandêmica contribuiu para que os indivíduos reconsiderassem suas prioridades para buscar uma vaga de emprego. Os recursos financeiros ainda são importantes, entretanto, a busca por propósito, significado e realização pessoal também foram intensificadas, resultando no equilíbrio entre vida pessoal e corporativa. As organizações onde atuam os entrevistados entenderam tal contexto e elevaram sua preocupação em promover o bem-estar após o período pandêmico:

Nossa política já era ter essa preocupação com o bem-estar (...), porque na empresa é onde a gente passa a maior parte do nosso tempo. Então é importante a gente ter essa preocupação, mas depois da pandemia, a gente voltou mais esse olhar pra ter ações voltadas pra isso. Então a gente sempre faz programas voltados pra isso, por exemplo, no setembro amarelo mesmo, a gente fez uma ação com uma psicóloga que foi muito importante (D).

Nesse contexto, a entrevistada 'A' descreveu que após a pandemia a empresa resolveu adotar um benefício para ajudar no bem-estar da equipe:

Nós formamos uma parceria com *Gympass*, que é uma empresa que vem com objetivo de trazer justamente esse olhar: o cuidado com a saúde física, mental e espiritual. Então a pessoa tem acesso à academia, a pessoa tem acesso à terapia online, a pessoa tem acesso a outras atividades também. A questão de uma gestão financeira, de um olhar para inteligência emocional, que são fatores que também impactam dentro do ambiente de trabalho (A).

Desse modo, o entrevistado 'F' também expõe:

E além do *Gympass* e do apoio psicológico que eu citei que foi implantado depois da pandemia, a gente sempre trabalha com algumas outras empresas que vem aqui e fala da importância das pessoas estarem bem, além de disparos de e-mails sobre bem-estar. A gente tem reuniões para falar desse tema. Percebi que elas mudaram também bastante, por exemplo, buscam se exercitar mais, beber mais água, tirar 15 minutos de descanso, dormir bem (F).

Carmo, Santana e Trigo (2015) afirmam que ser responsável pelo gerenciamento do bem-estar dos funcionários não é uma tarefa simples. Este aspecto é o pilar do clima organizacional das empresas. Neste novo cenário, muitas pessoas que estão em busca de um emprego procuram saber mais detalhes a respeito do ambiente no qual será inserido. Sendo assim, uma organização que se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores possui um diferencial competitivo no seu processo de Recrutamento e Seleção.

## SOFT SKILLS

Se por um lado os candidatos ficaram mais rigorosos quanto aos benefícios e bem-estar, do outro, as empresas elevaram seu nível de exigência acerca das habilidades comportamentais. Duas entrevistadas afirmaram que a empresa não aumentou o nível de exigência: “A gente se manteve com a mesma exigência de habilidade comportamental, não teve diferença para a gente” (Entrevistada C). Em consenso, o participante ‘E’ aponta: “A gente manteve o mesmo nível de exigência em relação a isso, porque na verdade, a gente já é um grupo bem exigente.” Evidencia-se que a cultura destas organizações já abarcava alto grau de rigor, a fim de obter um desempenho efetivo.

No entanto, os demais participantes da pesquisa afirmaram um aumento na procura dessas habilidades em novas contratações pós-pandemia:

A empresa ficou mais exigente em relação às *soft skills*, porque a gente entende que se acontecer uma nova pandemia, né, a gente precisa de pessoas já com essas habilidades. Quando você contrata uma pessoa com tarefas é fácil, agora com competência é difícil. É difícil você mensurar, né? (...) mas como você vai medir se ele teve atitude? Isso aí na entrevista eles falam que tem, mas no dia a dia é diferente. Então a gente ficou mais exigente nesse sentido (B).

A entrevistada ‘D’ reforça:

Sim, a empresa ficou mais exigente. Porque assim, a parte técnica a gente consegue dar esse treinamento, né? (...) Mas a gente percebe que a parte comportamental é fundamental. A gente sempre fala, né? Contrata pelo currículo, mas a questão comportamental que vai verificar se aquela pessoa realmente permanece ou não. Então a gente ficou bem mais exigente em relação a isso. Às vezes o candidato tem até aptidão para vaga, tem todo um perfil, tem experiência e tudo mais. Mas depois que ele inicia, a gente percebe alguns pontos, né? A gente tenta trabalhar, mas pode ser que não evolua. Então a parte comportamental é bem importante (D).

O participante ‘F’ aponta que as habilidades comportamentais influenciam consideravelmente o ambiente: “Porque pesa não só para mim, mas para um colega de trabalho, para gestão e rotina de trabalho. Então além do domínio técnico para produzir, ela tem que ter habilidade comportamental.” Ressalta-se que, atualmente, a maior parte das demissões acontecem devido a fatores comportamentais e não técnicos. Logo, evidencia-se o valor desta aptidão no contexto vigente.

No tocante aos motivos do aumento destas exigências, os participantes relataram que após a pandemia o mercado ficou mais agressivo, desse modo, a necessidade de crescimento frente aos concorrentes cresceu. E com isso, ter uma equipe com perfil alinhado é crucial. “A empresa busca crescer, já estamos em nível nacional, então a gente também está passando a ser mais exigente por isso” (B).

Corroborando em grande parte com o levantamento de Gameiro (2021), as habilidades que mais foram citadas pelos entrevistados foram: controle emocional, comunicação, relacionamento interpessoal, adaptação e autogestão.

A gestão do tempo, gestão emocional. Ela tem que se gerir para não deixar aquele redemoinho do dia a dia tome conta. A gente sabe que trabalhar quase todo dia não é fácil. Todo dia é uma coisa nova, uma coisa diferente, então a pessoa tem que se autogerir. Inclusive, eu digo isso porque foi assim que eu consegui chegar na gestão. E também a confiabilidade mesmo, a gente tem que confiar. Tanto a empresa confiar no empregado, quanto o empregado confiar (F).

Em conformidade, o autodesenvolvimento é de extrema importância para a entrevistada ‘A’, pois candidatos com esta habilidade são mais flexíveis e se alcançam melhores resultados pessoais e, por consequência, profissionais:

A principal habilidade comportamental que nós buscamos é autodesenvolvimento. Porque é uma empresa que dá muitas oportunidades de crescimento. Então a partir de seis meses a pessoa já tem essa oportunidade de crescer. Então hoje, a gente precisa de um perfil de liderança que consiga conversar muito bem com essa nova geração. Nós entendemos que as pessoas que estão chegando têm essa possibilidade porque estão fazendo parte dessa nova geração e também quando elas têm abertura para o autodesenvolvimento, a gente tem maior facilidade em agregar a cultura. É uma empresa que muda muito rapidamente, né, então a gente tem que caminhar conforme o mercado pede (A).

Neste mesmo viés, a proatividade, o desejo de aprender e crescer são citados pela entrevistada ‘B’:

Hoje, eu busco uma pessoa que tem iniciativa. Eu acho que iniciativa é essencial, porque a pessoa pode não saber fazer, mas se ela tem iniciativa, ela aprende. Entendeu? E outra coisa também, é engajamento. Porque assim, eu sei que é difícil a pessoa já entrar engajada, né? (B).

A habilidade de se comunicar bem é essencial para qualquer indivíduo que possua desejo de ascensão pessoal, profissional e social. O entrevistado ‘F’ declara: “Eu acho que a comunicação é crucial pra gente, porque a comunicação é a base de tudo, inclusive, pra resolver os conflitos e problemas, né? Emocionais, os problemas ali do dia a dia.” Nessa mesma compreensão a participante ‘E’ aponta:

Na parte comercial a gente preza muito por uma pessoa comunicativa, né? Mas que ao mesmo tempo saiba ouvir os nossos clientes, então ela tem que ter essa habilidade de ouvir e saber se comunicar. Um perfil mais, digamos assim, ansioso acaba atrapalhando nesse processo de vendas. Além disso, manter o controle emocional é importante e no geral, saber trabalhar as questões interpessoais, né? (E).

Para entrevistada 'C' o controle emocional manteve-se como habilidade fundamental, devido o cuidado que a empresa tem com cada pessoa. Ademais, a participante 'D' afirma:

Então, a parte comportamental é bem importante. O comprometimento com o trabalho, a flexibilidade também de horário, né? Porque a gente também trabalha com escala, como eu te falei. Respeito também ao próximo, ao colega, adaptação mesmo ambiente de trabalho.

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A pluralidade de pessoas que compõem uma equipe de trabalho reflete a cultura da empresa no compromisso com a diversidade. Ao realizar um processo seletivo sem preconceitos de raça, gênero, idade, sexo, etnia, cultura, religião, capacidades físicas e mentais, a organização exerce seu papel ético e justo perante a sociedade. Na visão de Caetano (2022), a pandemia foi um acontecimento que aumentou a diversidade e inclusão no Recrutamento e Seleção. Para a autora, as empresas almejam novas formas de pensar, além de ampliarem sua responsabilidade social. Este cenário também foi debatido pelos participantes deste presente estudo, como a entrevistada 'D', que comentou:

Eu acho que a pandemia facilitou a diversidade no recrutamento e seleção. A gente consegue ver vários perfis e ver que essas pessoas também têm a oportunidade de se capacitar da mesma forma que qualquer outra pessoa. E as portas têm que estar sempre abertas pra todos. Tivemos também esse olhar para essa questão (D).

A entrevistada 'A' também corrobora, demonstrando um impulsionamento nesta visão, criando políticas internas mais robustas:

Tivemos a oportunidade de implementar uma cartilha da diversidade, equidade e inclusão. A gente fala justamente sobre esses públicos. Nós trazemos o olhar para a questão de pessoas com deficiência, mulheres protagonistas, a questão racial, pessoas com deficiência, LGBTQIA+. Sempre foi algo muito forte dentro da empresa, mas acho que pós-pandemia e com essa mudança geracional, com as pessoas buscando coisas

diferentes, teve-se a necessidade de impulsionar, de potencializar essa entrega. (...) Temos treinamento, uma plataforma de educação corporativa, onde todos os colaboradores têm acesso. A gente contratou uma empresa que fala justamente sobre esses temas e como é que nós podemos trabalhar na melhor maneira. Sempre prezando pelo respeito dentro do ambiente. Gostamos de reforçar e dizer que levantamos a bandeira da diversidade e todo mundo é livre para fazer as suas escolhas e ser respeitado dentro delas (A).

A entrevistada 'E' confessou que a diversidade aumentou em virtude da baixa mão de obra qualificada. Com poucas pessoas disponíveis no perfil que a empresa costumava contratar e com a elevação de indivíduos diversos no mercado de trabalho, a ação foi abranger este público:

A empresa sempre foi vista com perfil de mulheres com estereótipos, digamos assim, que chamasse atenção. E ao longo do tempo isso foi realmente mudando (...). Hoje a gente tem uma grande dificuldade de encontrar mão de obra qualificada. Eu já recebi candidato aqui, por exemplo, para vendas formado em fisioterapia, em direito, né? (E).

Não obstante, a outra parte dos entrevistados informou que não houve mudanças, pois a empresa já era muito diversa. Ou seja, a pandemia apenas confirmou o que já era uma prática, como a entrevistada 'B' que mencionou que a organização na qual ela atua recebeu uma certificação, de origem norte-americana, que destaca o compromisso com a diversidade e práticas empresariais sustentáveis. Grandes empresas brasileiras como Natura, *Nubank* e Ambev possuem esse selo.

O entrevistado 'F' reitera:

A gente tem políticas de diversidade, na contratação a gente não faz distinção de perguntar sexualidade, alguma coisa né? Na entrevista a gente contrata realmente pela qualidade da entrevista e também o comportamental. Nosso quadro de empregado tem líderes mulheres inclusive, a maioria. Hoje, a nossa presidente é mulher. É bem livre mesmo. A gente tem aqui um quadro de pessoas muito novas e pessoas muito velhas. Eu não tenho certeza, mas nosso empregado mais velho tem mais de 60 anos. Ele está desde a fundação. E a gente também tem pessoas aí que acabaram saindo de jovem aprendiz, né? Pessoas muito novas de 18, 19 anos, a gente é bem diverso (F).

Os resultados apontam que uma parte das empresas estudadas ficaram mais diversas no processo de Recrutamento e Seleção pós-pandemia, conforme o proposto por Caetano (2022). Esse movimento de diversificação já estava em andamento, mas foi acelerado pelo contexto pandêmico.

## O IMPACTO DA PANDEMIA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O *framework* de análise deste estudo demonstra que a pandemia afetou o Recrutamento e Seleção das organizações em diversos aspectos. De modo geral, os resultados desta pesquisa estão em conformidade com os construtos. Apenas a entrevistada 'A' (setor educacional) declarou que não houve mudanças no Recrutamento após a crise sanitária. A participante 'E' apontou baixo impacto: "A pandemia impactou pouco a forma de recrutar. Nessa área do comércio foi mais o impacto na parte financeira do que pessoal". E tiveram alguns impactos considerados medianos:

Impactou de forma mediana. Bom, antes da pandemia a gente tinha o olhar mais para o lado técnico. A gente começou a sensibilizar mais para algumas questões. Ver que realmente a gente está no momento estável e amanhã pode ocorrer alguma mudança drástica. A gente tem que estar sempre preparado para aquilo que vai ocorrer. Então a gente teve mais essa sensibilidade com os colegas de trabalho, com as pessoas que estão chegando (...). A gente melhorou muito esse processo de recrutamento e as ações de engajamento, para deixar as pessoas se sentindo bem mesmo (D).

A entrevista 'B' explica essa visão:

Eu diria que o impacto geral no recrutamento e seleção foi médio. Por que ele não foi alto e porque ele não foi para baixo? Ele não foi baixo porque a gente percebeu que não divulgava mais como antes, né. A gente passou a divulgar mais online. Então a gente passou a divulgar mais de forma digital. E não foi alto, porque a gente também já usava um pouco as plataformas. Já postava no *LinkedIn* (B).

Em concordância a entrevistada 'A' salienta: "O impacto da pandemia no nosso recrutamento e seleção foi mediano. Eu acho que a pandemia veio com objetivo de potencializar os nossos processos e as ferramentas que são utilizadas hoje." Além disso, ela também aponta que o Recrutamento e Seleção é finalizado quando não há taxa de rotatividade. O participante 'F' declara: "O impacto da pandemia no recrutamento e seleção foi médio. Na minha opinião, as pessoas têm buscado benefícios que atendam saúde, emocional, é realmente é o direito delas, um lugar que se sintam bem." Desse modo, o exposto por estes entrevistados evidencia como essa função tão importante para as organizações foi afetada pela pandemia.

Em suma, a repercussão da pandemia no Recrutamento e Seleção sugere que ocorreram desafios expressivos aos recrutadores. Muitas organizações conseguiram se adaptar e continuar a captação talentos de forma eficaz e efetiva. A agilidade para ajustar as práticas de recrutamento foi imprescindível para mitigar os efeitos negativos da pandemia. As mudanças observadas e a forma como os profissionais de R&S lidaram com estas transformações, atestam as variáveis do *framework* de análise.

A pandemia forçou as empresas a se adaptarem, colocando equipes em *home office* ou em modalidade híbrida. Contudo, assim que foi possível, os entrevistados relataram que voltaram ao trabalho presencial. Surpreendentemente, nenhum deles apontou o R&S para vagas nestas modalidades após pandemia. Atribui-se esta resistência à mudança, em virtude da cidade ter uma cultura empresarial tradicional, que valoriza e enxerga mais resultados no trabalho presencial, o que parece ser um padrão para regiões interioranas. Para muitas dessas instituições, a adoção do trabalho híbrido ou remoto pode ser complexa, devido à falta de infraestrutura e bens financeiros necessários para suportar essa mudança. Assim, a preferência pelo trabalho presencial pode ser uma resposta não apenas à cultura empresarial, mas às limitações enfrentadas por empresas na adoção de novas formas de trabalho.

É válido abordar que estas modalidades de trabalho só existem graças a tecnologia. Mesmo dando preferência para o labor presencial, estar a par das transformações digitais é fundamental para preparar as organizações para os diversos cenários. Através desta pesquisa, constatou-se que as empresas não estavam suficientemente preparadas no âmbito digital. Aquelas com maiores recursos financeiros conseguiram adaptar-se agilmente, por outro lado, as menores, viram-se com maiores dificuldades. No entanto, todas conseguiram contornar este período pandêmico e dar continuidade em seus negócios.

Tratando do aspecto da tecnologia no Recrutamento e Seleção, percebe-se que a pandemia acelerou projetos e maximizou a utilização de ferramentas, conforme Klauck (2021) e Caetano (2022) evidenciaram. Desse modo, os processos foram otimizados. Além disso, corroborando com o fato das empresas preferirem o trabalho presencial, o R&S manteve-se com quase todas as suas etapas fisicamente. Concluiu-se que as organizações analisadas nesta pesquisa ainda não priorizam recursos financeiros para obterem *softwares* facilitadores do R&S. Essa automação de etapas

faz com que o recrutador potencialize seu tempo, amplie seu alcance, reduza o viés, melhore sua análise e armazenamento de dados, além de aprimorar a experiência do candidato ao participar do processo seletivo.

Acerca das mudanças por parte dos candidatos, observou-se que estes ficaram mais exigentes em relação aos benefícios. A pandemia foi um acontecimento que afetou em grande escala a vida de muitas pessoas e as fizeram mudar perspectivas e princípios. Nessa conjuntura, os candidatos ficaram mais exigentes em relação ao seu próprio bem-estar, pois todos os entrevistados notaram essa modificação. Apontaram, inclusive, que diversas pessoas preferem ganhar menos e terem mais qualidade em seu dia a dia profissional. Corroborando com Rosa (2022), essa mudança de mentalidade evidencia uma priorização do equilíbrio entre vida pessoal e corporativa, no qual os candidatos buscam não apenas uma remuneração justa, mas condições de trabalho que promovam seu bem-estar físico e emocional. As empresas passaram a se preocupar mais com isto, inclusive no R&S.

Destaca-se que a unanimidade dos entrevistados sobre a busca por maior bem-estar é contraditória para os participantes que afirmaram não terem percebido mudanças no quesito benefícios, pois são aspectos intrinsecamente ligados. Nota-se que possivelmente estes profissionais de R&S não realizaram uma análise genuína dos fatos, ou talvez tenham subestimado a importância dos benefícios flexíveis no contexto pós-pandemia. É importante destacar que a percepção destes profissionais desempenha papel fundamental na adaptação de ações de contratação e retenção.

No que se refere às *soft skills*, a maior parte dos entrevistados confirmaram aumento destas exigências, em consenso com Gameiro (2021). Adaptação e flexibilidade, por exemplo, foram essenciais no contexto pandêmico, em que as rápidas mudanças exigiram uma capacidade de ajuste constante. Outras habilidades citadas como valiosas foram: autodesenvolvimento, autogestão, bom relacionamento interpessoal, controle emocional, comunicação, confiabilidade, comprometimento, iniciativa, engajamento, foco e organização. Em um mundo cada vez mais automatizado e digitalizado, as habilidades humanas se destacam como

diferencial competitivo. Neste ponto, as empresas estudadas demonstram estar em conexão com a tendência de prática de mercado.

Ademais, em relação a diversidade no R&S, alguns entrevistados indicaram que não houve mudanças, pois a empresa já era muito diversa. A outra parte confirmou que após o período pandêmico a organização ficou mais diversa e inclusiva, em concordância com a visão de Caetano (2022).

Por fim, entende-se que cada aspecto detalhado e discutido nesta seção foi fundamental para compreender como os recrutadores agiram mediante a maior mudança externa dos últimos tempos. Cada empresa teve desafios e aquelas com maior capacidade de adequação, mitigaram os efeitos negativos da pandemia mais rapidamente. Além disso, fica evidente a importância do profissional de Recrutamento e Seleção ter estratégias para contingências e visão ampla para novas tendências, a fim de atrair e reter os melhores talentos, mesmo em situações adversas.

Com intuito de sintetizar os resultados da pesquisa e facilitar a compreensão, foi elaborado um quadro-resumo dos achados desta pesquisa:

**Quadro 2 – Desafios dos Recrutadores no Pós-Pandemia no interior do Brasil – Quadro-resumo**

<b>Desafios</b>	<b>Comentários</b>
<b>Trabalho híbrido e remoto</b>	Após a pandemia, estas modalidades não ganharam espaço e manteve-se a preferência pelo trabalho presencial.
<b>Transformações Digitais</b>	A pandemia acelerou as transformações digitais no Recrutamento e Seleção. Mas os investimentos tecnológicos ainda não são prioridade.
<b>Busca pela flexibilidade de benefícios e bem-estar</b>	Os candidatos passaram a exigir mais: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bem-estar no ambiente de trabalho;</li> <li>- Flexibilidade de horário;</li> <li>- Remuneração mais adequada;</li> <li>- Plano de saúde;</li> <li>- <i>Gympass</i>;</li> <li>- Vale alimentação;</li> <li>- Apoio psicológico</li> </ul>
<b>Soft Skills</b>	As habilidades comportamentais mais valorizadas pelas empresas pós-pandemia foram: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação;</li> <li>- Autogestão;</li> <li>- Comunicação assertiva;</li> <li>- Controle emocional;</li> <li>- Relacionamento interpessoal</li> </ul>
<b>Impacto da Pandemia no Recrutamento e Seleção no interior do Brasil</b>	A pandemia teve um impacto moderado nos processos de Recrutamento e Seleção na realidade pesquisada. Houve progresso em alguns aspectos, tais como, ter um olhar mais humano ao indivíduo, através de estratégias para oferecer melhores benefícios e bem-estar, além de incorporação tecnológica aos processos. Outros pontos, como ampliação do trabalho híbrido e remoto permaneceram inalterados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da COVID-19 foi um acontecimento que impactou muitas pessoas, em diversas áreas de suas vidas. No Brasil, durante este contexto, uma crise econômica e política sobreveio. Inúmeras empresas tiveram que reduzir o seu quadro de funcionários e a taxa de desemprego elevou-se. Além disso, alguns processos foram acelerados, como a expansão das modalidades híbridas e remotas e conseqüentemente, o aumento do uso de tecnologias. Estas mudanças afetaram a maneira de recrutar e selecionar, de modo a ocasionar novos desafios (Da Cruz e Souza, 2022). Nessa conjuntura, o objetivo central desta pesquisa foi identificar como os profissionais de Recrutamento e Seleção atuaram frente aos desafios para contratar candidatos pós-pandemia em um contexto periférico, no interior do nordeste.

Em resposta ao problema de pesquisa, evidenciou-se que os profissionais de R&S participantes do estudo buscaram adaptar-se aos desafios que surgiram, com os recursos que estavam disponíveis. Os principais desafios pós-pandemia são: conseguir aumentar a oferta de melhores benefícios, promover bem-estar no dia a dia profissional, adequação às novas tecnologias e encontrar pessoas com habilidades comportamentais mais desenvolvidas, tais como, adaptação, autogestão, boa comunicação, controle emocional e relacionamentos interpessoais. Ademais, estes profissionais apontaram que os candidatos passaram a valorizar mais o equilíbrio entre vida pessoal e corporativa, por conseguinte, ficaram mais exigentes ao buscarem uma oportunidade de emprego.

Os resultados indicam que o trabalho híbrido e remoto não se propagou pós-pandemia na visão dos entrevistados deste estudo. Os motivos relacionam-se com a cultura local preferir o trabalho presencial e a limitação de recursos para adoção destas modalidades. Além disso, alguns entrevistados alegaram maior diversidade e inclusão após o período pandêmico. Em síntese, o impacto que a pandemia teve no R&S foi médio para estas empresas. Diante do exposto, assume-se que o objetivo do presente trabalho foi alcançado.

Acerca das contribuições acadêmicas, é válido destacar que este estudo e resultados contribuem teoricamente para o tema de R&S, visto que agrega

informações fundamentais sobre um contexto recente. Desse modo, pesquisadores terão subsídio para entenderem como este período de mudanças impactantes no mercado de trabalho afetaram na busca por novos talentos.

Referente as implicações gerenciais, esta pesquisa contribui relevantemente para as empresas que se preocupam com o R&S, pois os resultados oferecem uma análise detalhada das novas práticas e tendências desta área. Os profissionais que realizam o R&S poderão utilizar estas informações para entenderem as novas demandas dos candidatos, de modo a criarem estratégias compatíveis na busca por colaboradores, bem como novas políticas para reterem essas pessoas.

As limitações da pesquisa ocorreram na busca pelo público-alvo em Vitória da Conquista, pois foi necessário encontrar profissionais atuantes no cargo desde o período anterior à pandemia, prerrogativa deste estudo. Mediante este contexto, sugere-se pesquisas com abordagem quantitativas sobre a temática, pois os dados em larga escala e em outras realidades ampliam a visão e possibilitam melhor compreensão das ações de R&S pós-pandemia. Salieta-se que o processo de recrutar e selecionar é de extrema importância para a construção de uma equipe sinérgica, além da redução do *turnover* e para o sucesso da operação da organização.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAETANO, Ana Paula M. **O dever da gestão de pessoas pós-pandemia da COVID-19**. Monografia (Mestrado em Administração) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Tocantins, Palmas-Tocantins, 2022.
- CARMO, Deisiane; SANTANA, Lídia; TRIGO, Antônio Carrera. A Valorização do Capital Humano nas Organizações: um estudo de caso da R&B Comercial. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v 02, n° 02, p. 133-155, jun. 2015.
- DA CRUZ, Akylles; SOUZA, Luciana. O impacto da pandemia no processo de recrutamento e seleção das organizações. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 7, n. 1, p. 110-123, 2022.
- GAMEIRO, Marta Sofia Costa. **O impacto da Covid-19 em processos de recrutamento**. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico de Leiria (Portugal), 2021.
- GINGER. COVID-19 workers mental health. **Relatório Técnico**. 2020.

GRANDCHAMP, Leonardo. Conheça as tendências em recursos humanos para 2022. **Rede Jornal Contábil**. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/conheca-as-tendencias-em-recursos-humanos-para-2022>. Acesso em: 19 nov. 2023.

INST. BRAS. DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistemas de estatísticas vitais**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9110-estatisticas-do-registro-civil.html>. Acesso em: 8 out. 2023.

KLAUCK, Zuleika (org.). **RH e o novo normal nas organizações**. Porto Alegre: Total Books, 2021, p.88-100.

MORENO, Kátia. **Tendências em Gestão de Pessoas para 2022**, Rhpravocê. Disponível em: <https://www.even3.com.br/encontrho2201>. Acesso em: 17 fev. 2022.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho, BITTENCOURT, Viviane. **Tendências do home office no Brasil**. Portal FGV – Artigos. Março, 2023. Disponível em <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>. Acesso em 22 set. 2023.

PENHAKI, Juliana R. **Soft Skills na indústria 4.0**. Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

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**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Abril, 2022.

VIANA, Regina; ALMEIDA, Bruna. Os Desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19. **Laboro**. Disponível em <http://repositorio.laboro.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/134>. Acesso em 23 set. 2023.

WANG, Jian Li; PATTEN, Scott B. Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20–49 years old. **Journal of occupational health psychology**, v. 6, n. 4, p. 283, 2001.