

ANÁLISE SOBRE OS PRINCIPAIS MOTIVOS QUE CONTRIBUEM PARA O DESEQUILÍBRIO ENTRE A OFERTA DE VAGAS DE TRABALHO E A FALTA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS PARA PREENCHÊ-LAS, NA CIDADE DE BELO HORIZONTE, SOB A VISÃO DE PROFISSIONAIS QUE ATUAM COM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE ORGANIZAÇÕES DA INICIATIVA PRIVADA

Tathiana Maria Viana Stemler Morandi de Queiroz

Centro Universitário Newton Paiva

Caio Rodrigo Freitas

Centro Universitário Newton Paiva

Marilza Euzébia Ferreira

Centro Universitário Newton Paiva

Juliana Oliveira Braga

Centro Universitário Newton Paiva

ANALYSIS OF THE MAIN REASONS THAT CONTRIBUTE TO THE IMBALANCE BETWEEN THE OFFER OF JOB VACANCY AND THE LACK OF QUALIFIED PROFESSIONALS TO FILL THEM, IN THE CITY OF BELO HORIZONTE, UNDER THE VIEW OF PROFESSIONALS WORKING WITH RECRUITMENT AND SELECTION IN THE HUMAN RESOURCES SECTOR OF PRIVATE INITIATIVE ORGANIZATIONS

Abstract: This article aimed to analyze the main factors that contribute to the imbalance between the supply of job vacancies and the lack of qualified professionals to fill them, in the city of Belo Horizonte, from the perspective of professionals who work with Recruitment and Selection in the sector of Human Resources of ten organizations of the private sector. In this sense, it was decided to carry out a qualitative, descriptive and field research. The selected sample is non-probabilistic and a semi-structured interview was carried out, with data processing via content analysis. In order to analyze the problem under examination, a bibliographical research was carried out with the aim of updating the concepts of the labor market, formal job openings, recruitment and selection, going through the main impacts that the COVID-19 pandemic, made official by the World Organization of Health (WHO), brought to these relationships. In this sense, it was possible to infer about the rearrangement of these practices, considering internal issues of these organizations focused on strengths and weaknesses and external issues related to strengths and threats, also linked to issues affecting the most demanding behavioral skills and the scarcest when carrying out of Recruitment and Selection processes.

Keywords: imbalance; offer; job vacancies.

ANÁLISE SOBRE OS PRINCIPAIS MOTIVOS QUE CONTRIBUEM PARA O DESEQUILÍBRIO ENTRE A OFERTA DE VAGAS DE TRABALHO E A FALTA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS PARA PREENCHÊ-LAS, NA CIDADE DE BELO HORIZONTE, SOB A VISÃO DE PROFISSIONAIS QUE ATUAM COM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE ORGANIZAÇÕES DA INICIATIVA PRIVADA

Resumo: o presente artigo objetivou analisar os principais fatores que contribuem para o desequilíbrio entre a oferta de vagas de trabalho e a falta de profissionais qualificados para preenchê-las, na cidade de Belo Horizonte, sob a visão de profissionais que atuam com Recrutamento e Seleção no setor de Recursos Humanos de dez organizações da iniciativa privada. Nesse sentido, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa, descritiva e de campo. A amostra selecionada é não probabilística e foi realizada entrevista semiestruturada, com tratamento de dados via análise de conteúdo. Com vistas a analisar o problema em exame, foi realizada pesquisa bibliográfica com intuito de atualização dos conceitos de mercado de trabalho, vagas formais de emprego, recrutamento e seleção, perpassando pelos principais impactos que a pandemia do COVID-19, oficializada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), trouxe para essas relações. Nesse sentido, foi possível inferir sobre o rearranjo dessas práticas, considerando questões internas dessas organizações voltadas a forças e fraquezas e questões externas relacionadas a forças e ameaças, atrelado, ainda, a questões afetas as competências comportamentais mais demandas e as mais escassas quando da realização de processos de Recrutamento e Seleção.

Palavras-chave: desequilíbrio; oferta; vagas de trabalho.

1. Introdução

O papel do subsistema de Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção no provimento de vagas é tido como fundamental para captação e retenção de talentos nas organizações. Este departamento, entretanto, enfrenta inúmeros desafios em relação a sua atuação e consolidação de processos de trabalho, considerando que para sua execução se faz necessário investimento financeiro e equipe capacitada, o que demanda um *status* estratégico para essa área, que muitas vezes se enquadra no nível operacional de atividades.

O presente artigo visa identificar quais são os principais motivos que contribuem para o desequilíbrio entre a oferta de vagas de trabalho e a falta de profissionais qualificados, na cidade de Belo Horizonte, sob a ótica de dez profissionais que atuam no setor de Recrutamento e Seleção/Recursos Humanos de nas empresas da iniciativa privada.

Com vistas a materializar o proposto nos objetivos gerais deste artigo foi elaborada entrevista semiestruturada, com tratamento de dados via análise de conteúdo. Optou-se, então, pela realização de pesquisa qualitativa, descritiva e de campo, sendo a amostra selecionada não probabilística.

Foi possível traçar um panorama atual das principais competências requeridas pelas empresas, assim como identificar o que se tem de mais latente e deficitário nos profissionais que participam de processos de Recrutamento e Seleção, sob a ótica dos recrutadores.

Outro aspecto importante identificado diz respeito aos impactos decorrentes da pandemia do COVID-19, que impulsionou rearranjos de processos e formas de trabalho em velocidade e urgência consideráveis.

2. Referencial Teórico

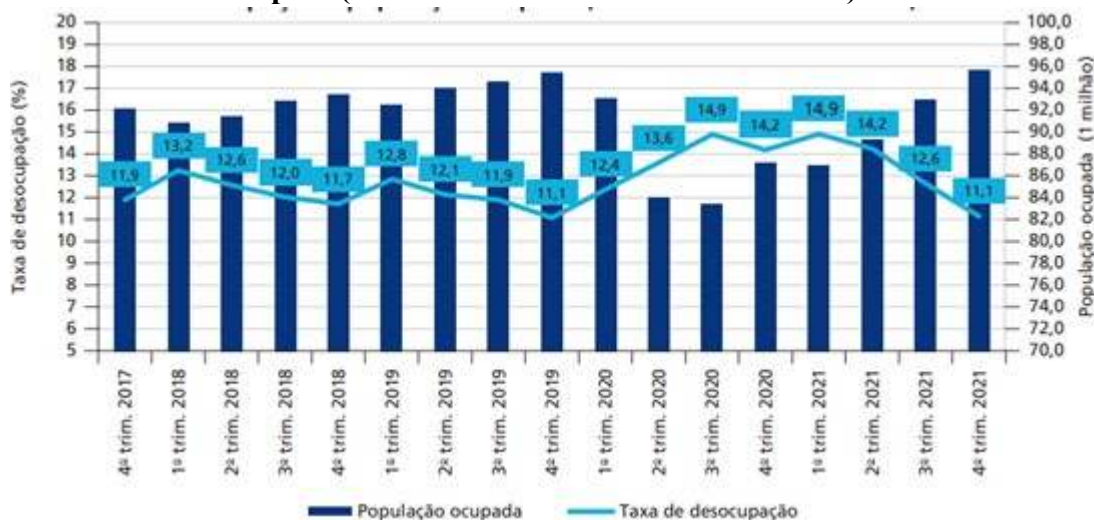
2.1 Conceituação de mercado de trabalho

Ao pensar sobre os dois temas principais do objetivo proposto para este artigo: oferta de vagas de trabalho e profissionais qualificados para a ocupação desses postos de trabalho, o primeiro conceito que precisa ser abordado é o de mercado de trabalho. Este pode ser entendido como um espaço de relações, em constante movimento entre indivíduos, instituições e sociedade, conforme citado por Oliveira e Piccinini (2011).

Para Borges (2019), trata-se de um termo referente às formas existentes de trabalho, sendo que estas podem ser prestadas de forma manual ou intelectual. Para o autor, há uma relação de troca de mão de obra/experiência por um salário e/ou benefício, sendo esta relação vital para a sobrevivência do ser humano. Neste sentido, tem-se o mercado de trabalho como uma expressão que remete a forma de realização do trabalho (formal, em que se preza pelo cumprimento das leis trabalhistas e informal, em que as relações se dão de modo precário), atrelada a oferta e demanda de postos de trabalho.

A pandemia do COVID-19, oficializada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), trouxe consequências consideráveis para o mercado de trabalho brasileiro a partir do ano de 2020. Dados da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) que constam no Gráfico 1, elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), demonstram cenário de desocupação de postos de trabalho:

GRÁFICO 1- Taxa de desocupação e população ocupada(4º trimestre 2017 – 4º trimestre 2021)

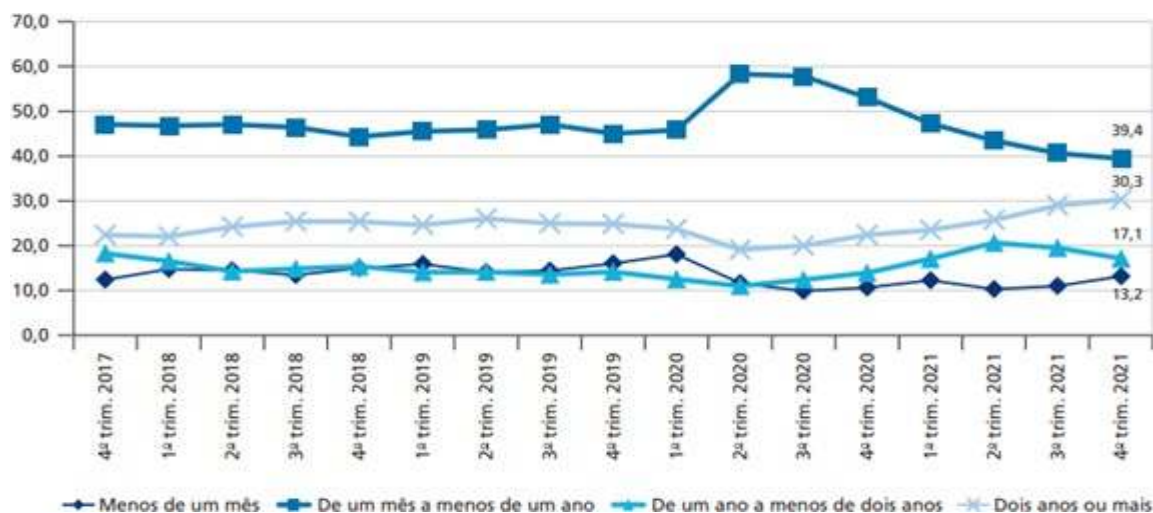


Fonte: PNDA Contínua (IBGE), 2022

Esse cenário demonstra a perda de empregos no momento pandêmico e uma gradual retomada aos postos de trabalho formais com a flexibilização das medidas sanitárias e o retorno das atividades. A pesquisa supracitada, ainda expõe, que há um aumento da permanência do desemprego entre trabalhadores com mais de dois anos sem um vínculo formal de trabalho, alcançando o seu maior nível no quarto

trimestre de 2021, conforme pode ser observado no Gráfico 2:

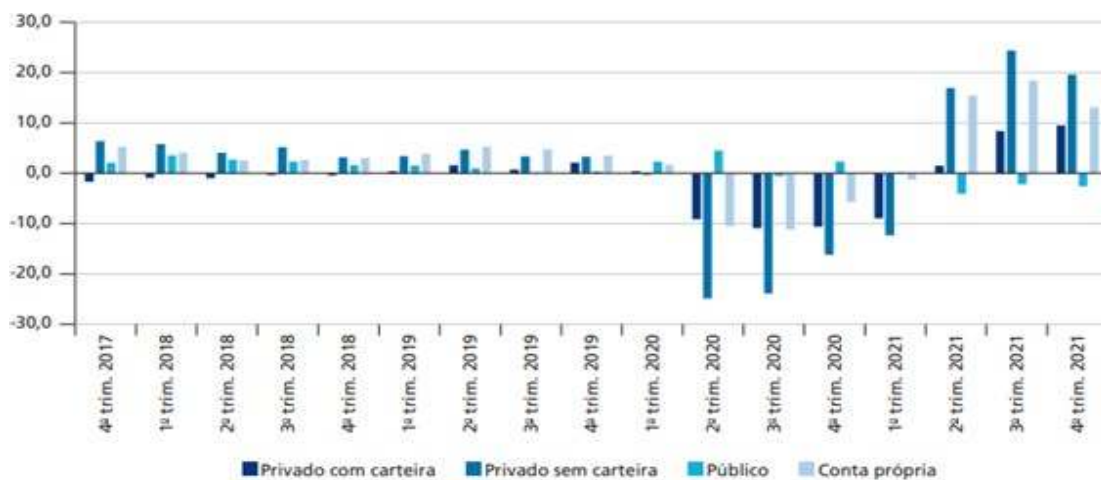
GRÁFICO 2- Desocupados por tempo de procura de trabalho(4º trimestre 2017 – 4º trimestre 2021)



Fonte: PNDA Contínua (IBGE), 2022

A compreensão para este contexto pode estar atrelada a um reflexo da mudança nos postos de trabalhos disponíveis. Nesse sentido, diante desta nova realidade, demanda-se uma atitude com mais ênfase para a qualificação profissional, tanto por parte dos trabalhadores, como pelas organizações. Observa-se a necessidade de atualização das competências e estas precisam estar vinculadas as novas perspectivas de mercado, pois, a falta dessas características, conforme levantado pela PNAD pode ter cooperado para o aumento da informalidade/empreendedorismo, como podemos observar no Gráfico 3:

GRÁFICO 3- População ocupada por vínculo empregatício – taxa de variação interanual(4º trimestre 2017 – 4º trimestre 2021)

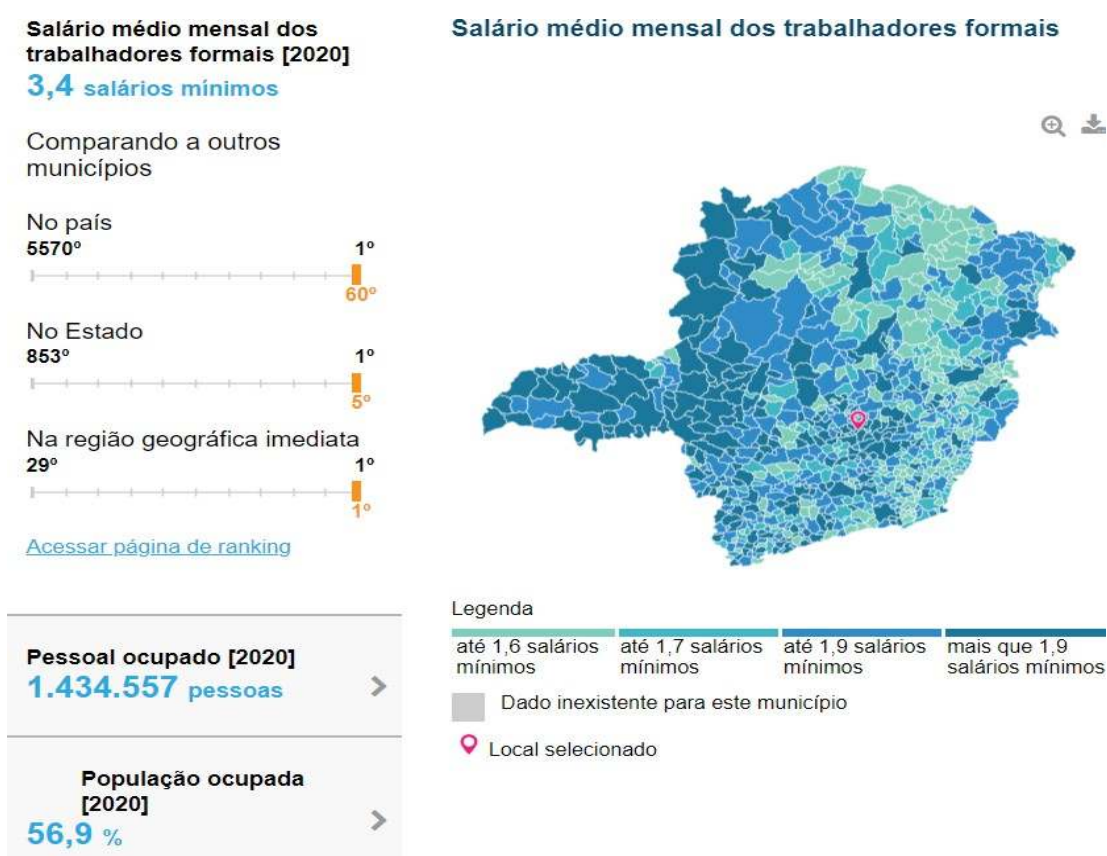


Fonte: PNDA Contínua (IBGE), 2022

Ressalta-se, ademais, que de acordo com a análise da PNAD, o setor de tecnologia teve um menor impacto em relação ao momento pandêmico, favorecido, em parte pela implementação de confinamento como medida sanitária em algumas regiões brasileiras, assim como pela prática do teletrabalho. O advento desse cenário favoreceu a demanda por profissionais de tecnologia, principalmente os que atuavam no mercado digital.

Em relação ao mercado de trabalho em Belo Horizonte, MAGALHÃES, et al. (2015) destaca que a capital mineira é considerada a terceira região metropolitana mais populosa do Brasil, representando o centro cultural, demográfico, político e econômico do Estado de Minas Gerais. Conforme dados do sítio eletrônico caravela.info, Belo Horizonte apresenta prevalência de empregos formais no setor de serviços, apresentando uma taxa de trabalhadores que ocupam vagas formais de emprego de 56,9% em 2020, com um rendimento médio de 3,4 salários-mínimos por trabalhador, segundo os dados da pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, conforme demonstrado no Gráfico 4:

GRÁFICO 4- Salário médio mensal dos trabalhadores formais no Estado de Minas Gerais em 2020



Fonte: IBGE, 2022

2.2 Mercado de trabalho atual e mudanças no perfil profissional

Vale ressaltar o impacto que o desenvolvimento tecnológico trouxe para as organizações, no que se refere às relações de trabalho e principalmente ao modo de produção. A implementação de ferramentas gerenciais e o uso de *softwares* trouxeram um nível de automatização considerável, o que acarretou no surgimento de novas formas de trabalho e funções.

Diante desse cenário, houve a necessidade de redefinir processos e funções, o que demandou ações de treinamento e desenvolvimento, com vistas à promoção de adaptação do quadro de pessoal das organizações a essas mudanças. É importante considerar, também, que além de novos postos de trabalho, houve o surgimento de novas categorias/perfis profissionais. Neste sentido, Tigre (2006) afirma que:

o crescente uso das tecnologias da informação está relacionado ao crescimento de demandas cognitivas, o que torna o trabalho mais complexo e se reflete na necessidade de maior qualificação do trabalhador.

Ante o exposto, é importante ressaltar dois pontos relevantes: a existência de profissionais buscando por desenvolvimento de competências que tem sido requeridas pelas organizações, estando assim, aptos para atender o mercado e a existência de um grupo de pessoas que tem maior resistência em se adaptar a esse novo cenário. Isso acarreta um desafio para as organizações quando da realização de processos de recrutamento e seleção, pois as pessoas que possuem um perfil aderente ao que está sendo demandado, geralmente, encontram-se empregadas e os profissionais disponíveis apresentam maior dificuldade em conseguir um reposicionamento, por não atenderem ao perfil que os contratantes procuram. Nesta ótica, ZUBOFF, 1988, 1994, discorre que:

O objetivo é substituir o esforço e a qualificação humanos por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados, a um custo menor, com mais controle e continuidade. A robotização de fábricas, substituindo a mão de obra humana com mais eficiência, é um exemplo desta função da tecnologia.”

...

a tecnologia tem ainda outro potencial: a informatização. Neste caso, vai-se além da mera automação, gera-se novo fluxo de informações que aperfeiçoa o próprio sistema e permite o questionamento dos métodos atuais e a reconfiguração do trabalho”.

Diante dos dados levantados percebe-se que há uma lacuna entre a oferta de vagas e seu preenchimento. Na tentativa de compreender este processo um ponto relevante para inserção assertiva no mercado de trabalho é voltado à qualificação profissional. Bosquetti (2021) exemplifica a necessidade de adaptabilidade profissional em três categorias, a saber:

- Mudanças - estar atento nas tendências do mercado e mudanças

tecnológicas que podem ocorrer na sua função atual, ter uma mentalidade de aprendizado contínuo, dominar as novas tecnologias que impactam a rotina, deixar os hábitos que se tornam obsoletos e se tornam improdutivos ao longo do tempo, procurando trabalhar sempre atento a entrega de resultados e não apenas na entrega de tarefas repetitivas.

- Readaptações - desenvolver e dominar novas competências que envolvam a sua atuação como profissional, ter disponibilidade e interesse para assumir novas funções que anteriormente não existiam e buscar sempre as oportunidades de crescimento dentro da organização.
- Competências Socioemocionais e Não Cognitivas – aperfeiçoar e desenvolver as competências socioemocionais aplicadas ao ambiente de trabalho, buscar atuar com inteligência emocional, resiliência, escuta ativa, idoneidade, respeito, trabalho em equipe e desenvolver o lado intraempreendedor propondo melhorias nos processos internos e externos que possam impactar em resultados positivos na empresa.

Considerando que a competência é uma tríade, composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, entende-se competência profissional como o resultado da mobilização e da aplicação conjunta desses três componentes, por parte do indivíduo, na execução de seu trabalho para obtenção de resultados. Para Brandão e Bahry (2005), o conhecimento diz respeito ao saber “o que” e “por que” fazer algo em determinada situação. Já a habilidade se refere ao saber “como” fazer, enquanto que a atitude estaria relacionada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Pires et al. (2005), Fleury e Fleury (2001) defendem a ideia de que esses recursos agregam valor econômico às organizações e valor social aos indivíduos, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais e para o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa.

Nesse sentido, tem-se como ponto de atenção, o desenvolvimento/aperfeiçoamento de habilidades, que, conseqüentemente, podem impactar na performance atitudinal deste profissional. Vale destacar que as habilidades e atitudes demandam um esforço e foco diferentes do que é tido para a obtenção de conhecimentos formais, como os acadêmicos.

Com o advento da era da informação, iniciada no final do século XX, há uma gama de dados e informações de qualidade disponíveis, porém para o desenvolvimento efetivo e transformação do conhecimento tácito (conhecimento pessoal e empírico, de difícil exteriorização; do latim *tacitus* = não expresso em palavras) em explícito (aquele que pode ser publicado na forma de procedimentos, normas, regulamentações, manuais e recomendações. Do latim *explicitus* = formal, explicado, declarado), é preciso empenho do indivíduo. Essa capacidade de ir além do que é demandado no campo conhecimento é uma das principais características apresentadas pelos profissionais que estão sendo mais requisitados pelo mercado, pois estes desenvolvem de forma mais assertiva a habilidade de resolver problemas e conflitos, que são uma constante frente às inúmeras mudanças tecnológicas.

2.3 O papel do subsistema de Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção no provimento de vagas

Ponderando acerca da necessidade de provimento assertivo dessas vagas, com foco no Recrutamento e Seleção de profissionais que tragam para a organização esse rol de habilidades e atitudes, as organizações utilizam de inúmeras ferramentas de gestão de recursos humanos, com vistas à operacionalização de suas atividades. Essas atividades devem estar atreladas a estratégia organizacional, objetivando um melhor aproveitamento do capital humano o que, consequentemente, pode corroborar com o cumprimento das metas organizacionais, conforme demonstrado por (LEITE et al., 2022).

Nesse sentido, o recrutamento, em suma, é o processo em que há atração de candidatos aptos para determinadas vagas. Já a seleção consiste na efetiva escolha do profissional que seja considerado mais adequado para a ocupação deste posto de trabalho.

Vale destacar que a gestão de recursos humanos está passando por inúmeras mudanças e por importantes inovações. A globalização dos negócios e a grande concorrência, impulsionam as organizações a terem um olhar mais atento para sua produtividade, qualidade, eficiência e competitividade, devendo também se comprometer com a excelência do seu negócio, fazendo-se necessária a implementação de uma gestão voltada para sua estratégia.

Neste novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a solucioná-los, deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem, o que torna a gestão de recursos humanos um diferencial competitivo para as organizações.

A partir dos anos 2000 ocorreram mudanças significativas no papel da área de Recursos Humanos. Tradicionalmente, as organizações questionavam sobre a efetividade desta área principalmente no que se refere a sua contribuição nos resultados organizacionais, devido às dificuldades de mensuração dos seus impactos. Nesse contexto, o departamento de RH se concentrava, na maioria dos casos, no gerenciamento de benefícios e na execução de atividades cartoriais/processos administrativos e formais. Nas duas últimas décadas, essa realidade está mudando, posto que a área de RH tende a ser uma forte aliada para o alcance dos resultados da empresa, passando a assumir um papel de suma importância na organização, que é o estratégico.

Para Stefano, Iatskiu e Lopes (2004) é de responsabilidade do profissional de RH a integração dos demais profissionais para que atuem de forma proativa em busca dos objetivos estabelecidos, sendo que resultados organizacionais alcançados têm relação direta como desempenho de seus colaboradores. Ainda, de acordo com Krepk e Gonzaga (2008), o gestor de pessoas deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, buscando criar situações que estimulem as pessoas a se comprometerem com os objetivos organizacionais.

Segundo Pontes (2004), planejar, recrutar, e selecionar pessoas competentes são aspectos essenciais para o sucesso das organizações. Atrair e manter talentos é o grande desafio da administração de pessoas. Saber identificar a pessoa certa para o lugar certo e no momento certo, contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando os subsistemas de RH em análise, tem-se o recrutamento como precursor ao processo de seleção. Neste momento, compete ao recrutador buscar profissionais para suprir novas demandas na organização ou mesmo para substituição de profissionais. Conforme Chiavenato (2002, p. 198):

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes.

Desse modo, o recrutamento é a etapa inicial para o provimento de vagas na organização. É o momento em que o profissional do RH atuará em parceria com a área demandante da vaga para que seja elaborada uma descrição assertiva quanto às atividades que serão desempenhadas e as competências necessárias para seu provimento.

O recrutamento pode ser externo ou interno. Tem-se como recrutamento externo, aquele que visa à captação de profissionais externos a organização. Para Chiavenato (2000, p. 212) “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. Há inúmeras formas para realização desse processo, como a utilização de técnicas tradicionais (anúncio da vaga em mídias especializadas, por exemplo) e de métodos alternativos:

Na hora de contratar a pessoa certa, as empresas e suas parceiras de recrutamento desenvolvem as mais diferentes formas de captar candidatos. As novas técnicas incluem desde envio de vídeos até jogos capazes de traçar um perfil dos aspirantes. Pode ser um quebra-cabeça, jogo de dados, de criação de desenho etc. Depende muito do que a empresa está querendo propor como desafio aos candidatos — comenta Anna

— Processos com filmagens visam analisar a pessoa pela postura corporal, fala, criatividade e visão — completa. (KOSACHENCO, 2015, p. 1)

Já o recrutamento interno consiste em identificar potenciais ocupantes da vaga dentro da organização. Trata-se de um procedimento que tende a agregar motivação e engajamento dos participantes, pois é uma forma de reconhecimento das competências disponíveis no próprio quadro de colaboradores.

No que se refere à seleção de pessoas, tem-se que esta é realizada posteriormente ao recrutamento. Seu foco fundamentalmente perpassa pela busca em escolher o profissional mais aderente a vaga e de acordo com Orlickas (2001, p.22), “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”. Neste processo há inúmeras ferramentas e abordagens metodológicas a serem utilizadas, tais como dinâmicas, jogos empresariais, testes psicológicos, seleção por competências, testes de conhecimento, entrevistas, dentre outros.

Pontes (2004, p.89), colocou a seleção como sendo: “a escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”. É fundamental que a área demandante da vaga esteja alinhada ao trabalho de recrutamento e seleção, pois o conhecimento técnico é passível de mensuração, contudo, a aderência do candidato as funções que serão desempenhadas, por se tratar de algo subjetivo, requer um olhar mais atento do profissional do RH alinhado a essas áreas, com vistas a obtenção de sucesso neste processo.

Um ponto de atenção quanto a esse processo é voltado as dificuldades/desafios para encontrar os candidatos aptos para preencher essas vagas de trabalho. Conforme matéria do portal de notícias brasileiro G1 sobre uma pesquisa realizada pela empresa Robert Half, os principais pontos de atenção referem-se a dificuldade em contratar profissionais que tenham habilidades como trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal e experiência. Essas habilidades são mais latentes em profissionais com mais de cinquenta anos, contudo, há maior dificuldade na contratação desse profissional sênior, devido ao alto salário que ele geralmente está apto a receber. Para Renato da Fonseca, gerente-executivo de Pesquisa e Competitividade da Confederação Nacional da Indústria (CNI):

É surpreendente que as empresas reclamem da falta de mão de obra com o desemprego em 12 milhões. A ausência persiste, porque o problema da qualificação da população, como todo, é uma questão educacional, que não se resolve no curto prazo e nem houve um grande esforço para resolver isso.

Desse modo, é possível inferir que há uma lacuna entre os profissionais disponíveis e as vagas ofertadas, o que vem a ser objeto de pesquisa deste artigo.

3. Análise das entrevistas realizadas com profissionais de RH

Em consonância com a metodologia empregada para execução deste trabalho, foram formuladas as seguintes questões para balizar as entrevistas realizadas com dez profissionais que atuam na área de Recursos Humanos de organizações do setor privado na cidade de Belo Horizonte:

1. Considerando as demandas atuais do mercado, quais os principais desafios na realização de processos de recrutamento e seleção?
2. Quando da realização de processos de recrutamento e seleção, quais as ferramentas de Recursos Humanos vêm sendo utilizadas predominantemente?
3. Quais as principais competências comportamentais consideradas para a contratação?
4. Dentre os níveis Júnior, Pleno ou Sênior, quais dos perfis vocês tem mais dificuldade na contratação? Quais são essas dificuldades? Em que área de conhecimento esses profissionais geralmente estão situados?
5. Considerando sua perspectiva de mercado de trabalho, o que você considera como mais relevante em relação ao desequilíbrio entre a oferta x demanda de vagas de trabalho e profissionais aptos para ocupação desses postos de trabalho?
6. Qual (is) a (s) solução (ões) utilizada (s), quando o profissional adequado não é contratado em tempo hábil para suprir a demanda da empresa/organização?
7. Quais impactos que a pandemia pode ter ocasionado para a realização de processos de recrutamento e seleção?

Às devolutivas de todos os respondentes na íntegra, podem ser consultadas por meio de acesso ao *link* https://drive.google.com/file/d/1jZtkYb-evnYVKLh4mOcIFSfxL_Gwmi64/view?usp=sharing, no qual os autores do trabalho dispuseram arquivo das entrevistas realizadas. A seguir constam as respostas mais relevantes e a análise de conteúdo realizada a luz do referencial teórico que norteou este artigo.

1. Considerando as demandas atuais do mercado, quais os principais desafios na realização de processos de recrutamento e seleção?

Dentre as respostas obtidas para esta questão, foram citados vários desafios na busca por profissionais qualificados, sendo preponderante: o retorno às atividades laborais ao regime presencial; a abrangência do nível de concorrência por talentos, que atualmente possui um *status* global e não mais regional e a falta de alinhamento entre o setor de Recursos Humanos e o gestor demandante do profissional a ser selecionado, o que pode impactar na qualidade e, conseqüentemente, no resultado do processo de recrutamento e seleção. Em relação à percepção dos entrevistados quanto aos candidatos dos processos de Recrutamento e Seleção, foi dito que esses geralmente não se atentam aos requisitos necessários para o preenchimento da vaga. Também ficou em voga o fato de que é fundamental que a média salarial do mercado seja cumprida para que ocorra a captação de pessoal aderente às vagas a serem preenchidas nestes processos. Quanto aos profissionais que tem se candidatado aos processos de Recrutamento e Seleção engendrados pelos

respondentes das entrevistas percebeu-se que há maior foco quanto ao desenvolvimento de conhecimentos formais/técnicos, em detrimento do desenvolvimento de habilidades comportamentais, o que pode afetar, em alguns casos, o *Fit Cultural* entre profissional/organização. Quanto à percepção dos respondentes em relação aos profissionais que se candidatam aos processos de Recrutamento e Seleção, notou-se que há maior participação de profissionais de nível júnior, sendo, que a demanda das vagas, contudo, é por profissionais na faixa sênior.

Outro ponto importante citado por um dos respondentes refere-se ao trabalho realizado em relação ao *employer branding* da empresa, que é algo importante para despertar o interesse nos talentos pela organização:

“Enxergo hoje diversos desafios em processos de recrutamento e seleção e posso classificar dois como mais críticos. O primeiro deles está relacionado à Employer branding e a capacidade que uma organização tem de atrair novos talentos. Hoje, com o mercado com muitas opções, o candidato busca se informar sobre o clima, diversidade, flexibilidade de jornada de uma empresa para se interessar em participar de um processo seletivo. Outro ponto crítico atual é a busca por profissionais de tecnologia, o mercado para esse setor está mais escasso e estamos competindo com empresas em perímetro mundial e não mais local”.

Pontes (2004) pondera no mesmo sentido que os respondentes das entrevistas em relação à necessidade de implementação e consolidação de procedimentos adequados para que o processo de Recrutamento e Seleção ocorra de modo satisfatório, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como Chiavenato (2002, p. 198).

2. Quando da realização de processos de recrutamento e seleção, quais as ferramentas de Recursos Humanos vêm sendo utilizadas predominantemente?

Dentre as respostas obtidas para esta questão, o *LinkedIn* foi citado pela maioria dos respondentes como sendo um canal assertivo na busca e atração de candidatos, conforme exemplificado pelo respondente 8 das entrevistas realizadas: “LinkedIn hoje é a principal ferramenta de recrutamento e seleção utilizada por minha empresa”. Foram citadas, ainda, outras ferramentas de busca por candidatos e banco de currículos, mas com menor intensidade que a primeira. Quanto à execução e organização dos processos de Recrutamento e Seleção, percebemos que cada organização utiliza a metodologia que mais se adequa as suas especificidades, objetivando-se, principalmente pela centralização das informações em um único ambiente. Em menor intensidade, foram citados testes psicológicos, avaliação de perfil e a realização de entrevistas e dinâmicas.

Nessa mesma perspectiva discorre Orlickas (2001), que cita as inúmeras ferramentas e abordagens metodológicas a serem utilizadas em processos de Recrutamento e Seleção, tais como dinâmicas, jogos empresariais, testes psicológicos, seleção por competências, testes de conhecimento, entrevistas, dentre outros.

3. Quais as principais competências comportamentais consideradas para a contratação?

Dentre as respostas obtidas para esta questão foi possível constatar que apesar de cada cargo exigir um rol de competências comportamentais específicas os aspectos que tendem a ser mais buscados pelas organizações quando da realização de processos de Recrutamento e Seleção estão voltados à capacidade de adaptação a mudanças e trabalho em equipe; resiliência; autonomia e capacidades de liderança e lidar com pressão. Além disso, a comunicação efetiva também foi citada de forma contumaz como sendo algo essencial, pois esta auxilia na execução de processos assertivos, evitando retrabalho e desperdício de recursos organizacionais. O respondente 10 das entrevistas trouxe uma perspectiva interessante em relação às expectativas quanto às avaliações comportamentais em diferentes níveis profissionais:

Avaliação comportamental, no junior busca alguém que tenha pró atividade, sede por conhecimento, trabalho em equipe, dinamicidade e saber lidar com a mudança

No Sênior precisa ser capaz de apoiar, precisa aprender e passar o conhecimento, comunicação e mentoria.

Temos a corroboração de Bosquetti (2021) ante o posicionamento dos respondentes, quando o autor discorre sobre a necessidade de adaptabilidade profissional quanto a mudanças, readaptações e aperfeiçoamento/desenvolvimento de competências socioemocionais e não cognitivas. Na mesma linha, Brandão e Bahry (2005), reforçam a importância de habilidades e atitudes para o mundo do trabalho.

4. Dentre os níveis Júnior, Pleno ou Sênior, quais dos perfis vocês tem mais dificuldade na contratação? Quais são essas dificuldades? Em que área de conhecimento esses profissionais geralmente estão situados?

Em relação a essa questão, o preenchimento de vagas com profissionais de nível Sênior foi tido como o mais complexo.

Ponderou-se ainda, que a valorização dessa faixa profissional, se deve principalmente ao fato da oferta desses profissionais ser menor do que a demanda do mercado. Desse modo, os desafios enfrentados são referentes a dificuldades em relação à captação desses profissionais, que muitas vezes já estão atuando em sua área de formação, somado a adversidade de alinhamento da pretensão salarial do candidato frente ao orçamento despendido pelas organizações.

Em relação a área de conhecimento em que esses profissionais estão situados, não houve consenso entre os respondentes, tendo sido as áreas de Tecnologia da Informação e *Marketing* citadas por mais respondentes.

No mesmo sentido que discorreram os respondentes das entrevistas, Tigre (2006) citou o aumento do uso de tecnologias da informação. Observa-se, também, a apreciação da PNAD, quanto ao setor de tecnologia ter tido menor impacto em relação ao momento pandêmico, beneficiado, tanto pela implementação de confinamento como medida sanitária em algumas regiões brasileiras, como pela prática do teletrabalho. Esse movimento involuntário, advento desse cenário pandêmico impulsionou a demanda por profissionais de tecnologia, sobretudo, para os que atuam no mercado digital.

5. Considerando sua perspectiva de mercado de trabalho, o que você considera como mais relevante em relação ao desequilíbrio entre a oferta x demanda de vagas de trabalho e profissionais aptos para ocupação desses postos de trabalho?

Em relação a presente questão, consideramos em análise as respostas obtidas, que esse desequilíbrio reflete o posicionamento da organização perante o mercado, seu comportamento, investimentos em pessoas, tecnologia, sustentabilidade, responsabilidade social. No que se refere ao profissional, a busca por atualização em seu ramo de atuação foi uma constante dentre os respondentes. A opinião do respondente 07 remete aos itens anteriormente citados:

O mercado de trabalho mudou e ele se impõe ao exigir um novo perfil de profissional: aquele que está em constante mutação.

A crise, a recessão, o fechamento de postos de trabalho, a queda de contratação via CLT, a globalização, o aumento do empreendedorismo (muitos por necessidade), tudo isso se apresenta em um momento de transição em que é fundamental para o trabalhador buscar um novo modelo de carreira que o prepare para o futuro. Ou seja, esqueça o tempo de ser especialista em uma única área da sua formação. Esse tempo acabou. Hoje, o profissional disputado pelas organizações é o que consegue ser multitarefa em um mercado em frequente mudança.

Quanto à visão e expectativa das organizações quando da contratação de profissionais juniores e seniores percebeu-se que é fundamental que se tenha um alinhamento entre o momento real destes profissionais e as atividades e entregas que lhe serão designadas, para evitar descontentamento em ambas às partes.

Em relação aos profissionais juniores, possivelmente em virtude do aquecimento do mercado, tem ocorrido uma maior rotatividade, sendo que este desligamento precoce se dá antes mesmo do término de um ciclo ou da realização de entregas importantes para o seu aprendizado. Dessa forma, estes profissionais acabam demorando mais para aprimorar as habilidades que estão em desenvolvimento, conforme dito pelo responde 10:

Na visão da empresa eles procuram os profissionais juniores, mas tem um pouco de imaturidade, querem um profissional pronto, ele não entrega um resultado imediatamente, precisa esperar um pouco.

Na visão do profissional Junior, tem inconstância, eles geralmente não permanecem muito nas empresas, não conseguem atingir o nível de maturidade, acabam pulando etapas, consistência na habilidade. Falta acabativa, começam mas não terminam.

6. Qual (is) a (s) solução (ões) utilizada (s), quando o profissional adequado não é contratado em tempo hábil para suprir a demanda da empresa/organização?

Quanto a essa questão, quando não é possível efetivar a contratação do profissional adequado, as organizações tem buscado o alinhamento com os gestores demandantes dos

profissionais para obtenção de uma solução alternativa. Quando a questão perpassa pelo aspecto da remuneração, estuda-se a possibilidade de aumento do orçamento, caso o candidato seja adequado, mas não aceite a proposta salarial inicial. Em casos de não haver um profissional sênior disponível, o respondente 01 citou que é cogitada a possibilidade de contratação de um profissional de nível júnior e um de nível pleno para dividir as funções:

Diminuir um pouco a senioridade, ou aumentar o budget. Às vezes colocar dois juniores ou um júnior e um pleno alocados com expertises complementares ao invés de um sênior.

Em alguns casos, a contratação de consultorias ou a terceirização podem ser necessárias, conforme mencionado pelos respondentes a seguir:

RESPONDENTE 03: Quando tem dificuldade, conversa com a liderança para entender o melhor caminho, uma empresa de consultoria, trabalhar um perfil pleno para desenvolver e assumir um desafio inicial.

RESPONDENTE 06: Contratação de freelancer e empresas prestadoras de serviços.

RESPONDENTE 07: Na área de atuação da saúde a contratação tardia é crítica, assim usamos como manobra a contratação de terceiros (prestação de serviço) para suprir a necessidade momentânea ou até mesmo a liberação para horas extras de profissionais que se dispõem a cumprir.

Para Bosquetti (2021), assim como citado pelos respondentes das entrevistas, se preciso, os profissionais devem buscar adaptabilidade quanto ao desenvolvimento e domínio de novas competências que envolvam a sua atuação como profissional, tendo disponibilidade e interesse para iniciar novas funções dentro da organização. ZUBOFF, 1988, 1994, discorre em outro sentido, citando que a troca de profissionais por implementação de tecnologias que executem os mesmos processos que seres humanos, a um custo menor, com mais controle e continuidade contribuem para a reconfiguração do trabalho.

7. Quais impactos que a pandemia pode ter ocasionado para a realização de processos de Recrutamento e Seleção?

Dentre as respostas obtidas para esta questão, percebeu-se que em relação aos processos de Recrutamento e Seleção os impactos decorrentes da pandemia de COVID-19 foram de certo modo, benéficas para os processos que perpassam esse subsistema dos departamentos de Recursos Humanos, considerando a ampliação do uso de tecnologia para a realização de etapas das seleções remotamente, conforme exposto pelos respondentes a seguir:

RESPONDENTE 05: Todo o impacto, hoje o processo ele é realizado muitas vezes de forma remota o que antes não se pensava ou não se era permitido pelos parâmetros exigidos.

RESPONDENTE 06: Ampliou oportunidades para plataformas online serem utilizadas nas entrevistas.

RESPONDENTE 09: 100% ou a maior parte das etapas do processo seletivo esgotar acontecendo de fora on line. Ou seja, trouxe a tecnologia mais rapidamente para dentro da empresa no R&S.

RESPONDENTE 10: Trouxe muita coisa objetiva, começaram a usar muito mais recursos online, ganharam muita agilidade. Com o presencial perdiam muito tempo, logística muito complicada de fazer, trouxe muito ganho de tempo, muitas ferramentas, projetos muito mais ágeis.

Houveram, ainda, várias citações quanto à adoção do teletrabalho em decorrência do momento pandêmico e a necessidade de reavaliação das modalidades de trabalho quando da retomada das atividades presenciais, considerando que além da manutenção da produtividade, os trabalhadores questionaram as organizações quanto ao ganho obtido em relação a qualidade de vida em detrimento da adoção dessa modalidade de trabalho, conforme apontado pelas citações a seguir:

RESPONDENTE 02: Virou a chave na forma de pensar nas empresas, trouxe a realidade do home office, a qualidade de vida é totalmente diferente, tempo de viver.

Os processos ficaram mais dinâmicos e mais ágeis dentro das organizações, começaram a pensar em outras possibilidades. Contribuiu para a comunicação, no presencial às vezes não se comunicava tanto igual no home office, pela dificuldade de todos estarem no mesmo ambiente.

RESPONDENTE 04: Profissionais não querem retornar ao regime 100% presencial. Revisão de benefícios

RESPONDENTE 08: A pandemia fez o trabalho em home office se popularizar e com isso tornar uma exigência para diversos candidatos para aceitarem determinada proposta de emprego. Assim, quando a vaga não possui essa flexibilidade, acaba sendo um entrave.

Em relação a essa questão e as devolutivas obtidas, dados da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), que constam no Gráfico 1 deste trabalho, ratificam que houve um movimento de desocupação de postos de trabalho no momento pandêmico, seguido de uma gradual retomada aos postos de trabalho formais com a flexibilização das medidas sanitárias e a retomada das atividades. O momento pandêmico, ainda refletiu em mudanças nos postos de trabalhos disponíveis, sendo demandada maior ênfase para a qualificação profissional, tanto por parte dos trabalhadores, como pelas organizações, o que acarreta em necessidade de atualização de competências.

4. Considerações

O papel do subsistema de Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção no provimento de vagas é fundamental para captação de candidatos alinhados e aderentes as expectativas das áreas demandantes desses profissionais, corroborando com a ampliação do *Fit Cultural*, o que tende a impactar positivamente nos resultados organizacionais.

Essa pesquisa concebeu um retrato de como esses processos foram impactados positiva e negativamente pelo momento pandêmico, sob a ótica de 10 profissionais que atuam em setores de Recrutamento e Seleção/Recursos Humanos de organizações do setor privado no município de Belo Horizonte.

Observou-se, ademais, que a pandemia do COVID-19 trouxe inúmeras implicações nas relações de trabalho, assim como nos processos que perpassam as práticas de Recrutamento e Seleção. Nesse sentido considera-se como relevante que estudos mais aprofundados e voltados especificamente a essas temáticas no período pós-pandemia sejam realizados, com vistas a verificar a amplitude, assim como a aderência a essas práticas.

5. Referencial

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público (abr/jun. 2005), Brasília, 56 (2), páginas 179-194.

BORGES, Gustavo de Azevedo *et al.* **Mercado de trabalho, empregabilidade e suas variações.** Instituto Federal Goiano: 2019. Disponível em <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/472/1/MERCADO%20DE%20TRABALHO%20EMPREGABILIDADE%20E%20SUAS%20VARIA%20C%87%95ES.pdf>.

BOSQUETTI, Diógenes. EMPREGABILIDADE PROFISSIONAL E PERCENTUAL DE ADEQUAÇÃO DO PERFIL DE CANDIDATOS EM UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE VAGAS DE EMPREGO OU DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA METODOLOGIA DE ANÁLISE. **Empregabilidade Profissional, Adequação ao Perfil Profissional**, InGeTec, ano 2021, v. 1, n. 1, 13 dez. 2021. Artigos, p. 25.

Brasil. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Brasil. Ministério do Trabalho. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise:** n. 73, abr. 2022. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11171>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Desemprego alto não diminui dificuldade de contratar profissionais qualificados no Brasil. Disponível em <https://www.infomoney.com.br/carreira/desemprego-alto-nao-diminui-dificuldade-de-contratar-profissionais-qualificados-no-brasil/>

Empresas têm dificuldade para achar profissionais qualificados, mas não contratam pessoas com mais de 50. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/10/18/empresas-tem-dificuldade-para-achar-profissionais-qualificados-mas-nao-contratam-pessoas-com-mais-de-50-diz-pesquisa.ghtml>

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência.** Revista e Administração Contemporânea, Rio de Janeiro: 2001, 2 (Especial), 183-196.

FIALHO, A.A. et al. **A pessoa idosa e o mercado de trabalho: Uma análise a partir da PED 2014 da Região Metropolitana de Belo Horizonte.** Estud. interdiscipl. envelhecimento. Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 9-29, 2019.

KOSACHENCO, Camila. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos.** Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscamatrain-mais-candidatos-4787695.html>. Acesso em: 20/09/2022.

LEITE, Ygor Geann dos Santos; COSTA, Rejane Flores de; JÚNIOR, José Roberto Lira

Pinto; FIGUEIREDO, Suelânia Cristina Gonzaga de (org.). **Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas**. [S. l.]: Poisson, 2021. 186 p. v. 3. ISBN 978-65-5866-163-4.

KREPK A F.; GONZAGA C. A. M. **Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais Aplicadas.

MAGALHÃES, F. N. et al. **Estrutura produtiva e mercado de trabalho na Região Metropolitana de Belo Horizonte: formação histórica e perspectivas contemporâneas**. Belo Horizonte, 2015.

OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C. **Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos**. rap — Rio de Janeiro 45(5):1517-538, Set./out. 2011.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2004.

PIRES, Alexandre Kalil et al (Org.). **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: 2005. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2311

STEFANO, S. R.; IATSKIU, S.; LOPES, E. R. **Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área**. VII Semead – FEA/USP, Anais. 2004.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 1. ed. [S. l.]: Elsevier, 2006. 282 p. v. 1. ISBN 85-352-1785-8.

ZUBOFF, Shoshana. **In the Age of the Smart Machine - the Future of Work and Power**. [S. l.]: Basic Books, 1988. 468 p. v. 1. ISBN 9780465032112.

ZUBOFF, Shoshana. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **A tecnologia de informação, baseada nos computadores, está proporcionando uma nova infra-estrutura para várias atividades produtivas e comunicativas de vital importância para a vida organizacional.**, RAE - Revista de Administração de Empresas, p. 12, 1 dez. 1994.