

CABO DE GUERRA NO RECRUTAMENTO: O EFEITO DA "GRANDE RENÚNCIA" NOS PROCESSOS SELETIVOS DE POSIÇÕES GERENCIAIS NA INDÚSTRIA DE ÓLEO E GÁS NO RIO DE JANEIRO

CARLA JOSEPHINE DO NASCIMENTO CHAGAS

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS IBMEC (FACULDADES IBMEC)

DANIELA LONGOBUCCO TEIXEIRA BALOG

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA

FACULDADE IBMEC (IBMEC)

CABO DE GUERRA NO RECRUTAMENTO: O EFEITO DA GRANDE RENÚNCIA NOS PROCESSOS SELETIVOS DE POSIÇÕES GERENCIAIS NA INDÚSTRIA DE ÓLEO E GÁS NO RIO DE JANEIRO

1 INTRODUÇÃO

No período da pandemia, entre os anos de 2020 e 2021, muitos trabalhadores de todo o mundo experimentaram uma transição mais intensa para o trabalho remoto e o trabalho híbrido (LUND *et al.*, 2021). A partir desta vivência, muitos profissionais iniciaram um processo de reavaliação sobre suas formas de trabalhar e de suas carreiras, especificamente como elas se enquadram nas suas vidas em geral (GEISLER, 2021).

Conseqüentemente, quando as medidas de confinamento diminuíram e a realidade de uma nova transição se impôs, nesse momento, as pessoas se viram diante de situações como ter que voltar para o presencial ou ter que trabalhar em modelos híbridos mais estruturados. Nesta época, em 2021, Anthony Klotz começou a entender um novo fenômeno do mercado de trabalho que ficou conhecido como a Grande Renúncia ou “Great Resignation” (HOPKINS, 2021). Nele, um número recorde de trabalhadores se demitiu voluntariamente nos EUA, ao longo do ano de 2021, durante o período de recuperação pós-pandemia (TESSEMA, 2022).

Segundo Amburgey, a Grande Renúncia pode ser percebida como a Grande Reorganização, ou seja, um processo de busca das melhores opções disponíveis no mercado de trabalho (AMBURGEY, 2022). Os dados mostram que 40% dos trabalhadores norteamericano procuraram novos empregos ou planejavam começar a procurar nos próximos meses ou ano (MAURER, 2021).

No Brasil, dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2022) também apresentaram um aumento de demissões voluntárias no período pós-pandemia, que revelou um movimento semelhante ao dos Estados Unidos (ROSALSKY, 2021). Ainda são poucas as pesquisas científicas sobre este fenômeno no Brasil, o que traz relevância a este estudo. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) apontaram que se somam 8,3 milhões de desempregados no Brasil, no terceiro trimestre de 2023, o que significa que 7,7% da população estaria desocupada. Porém, ao analisar a taxa de desocupação desagregada por nível de instrução acadêmica, verificamos que o percentual reduz quanto maior o nível de instrução: aqueles com ensino médio incompleto (13,5%) tiveram as maiores taxas de desocupação, pessoas com nível superior incompleto, a taxa foi de 8,3%, mais que o dobro da verificada para o nível superior completo (IBGE, 2024).

Embora as empresas tentem acomodar as necessidades dos seus clientes e voltar a trabalhar como as coisas eram antes da pandemia, ainda enfrentam dificuldades em conseguir candidatos suficientes e em reter a sua força de trabalho (MUJTABA, 2022). Esta mudança nas expectativas dos candidatos a emprego de melhores salários, flexibilidade e um ambiente de trabalho ideal torna essencial que os líderes e organizações modernas “desenvolvam uma proposta de valor convincente para os funcionários, que inclua remuneração competitiva e benefícios significativos” (PURBA *et al.*, 2024; MAURER, 2021).

A rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*, é um fenômeno que exerce um impacto significativo no fluxo dos recursos humanos, visto que é complexo pois não se limita apenas aos fluxos de entrada e saída de funcionários, mas tem implicações profundas para a eficácia organizacional e a administração de talentos (BEER *et al.*, 1984).

Fitz-Enz (2010) distribui o turnover em dois tipos: 1) Controlável: aquele turnover que pode ser controlado pela organização, 2) Incontrolável: o turnover que não pode ser controlado pela organização, pois versa sobre razões independentes como a mudança no status da família; recolocação; retorno aos estudos e licenças. Este estudo analisa o fenômeno Grande Renúncia, que afeta o turnover incontrolável, por parte das organizações.

Kazi e Zadeh (2011), constataram que a falta de compromisso com as metas da organização e a insatisfação no trabalho são fatores pessoais que dirigem o funcionário para comportamentos de saída. Defendem que o *turnover* deriva de uma decisão individual, baseada no controle e comportamento pessoal. O trabalho destrinchou quais seriam as variáveis individuais para o *turnover*: trabalho *versus* vida pessoal; compensação; sentimento de estabilidade; oportunidades de carreira e o ambiente de trabalho.

Quando o índice de *turnover* é elevado, pode prejudicar a coesão da equipe e a cultura organizacional, impactando negativamente a moral dos funcionários remanescentes e a produtividade geral da empresa. Assim, compreender e mitigar os efeitos da rotatividade do pessoal é crucial para promover um fluxo de recursos humanos eficaz e sustentável dentro das organizações.

Neste cenário da Grande Renúncia, podemos nos indagar como a alta rotatividade de pessoas se conecta com outras etapas do fluxo de Recursos Humanos, principalmente no que se refere à etapa Entrada (BEER *et al.*, 1984). Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo identificar como a “Grande Renúncia”, impactou os processos seletivos para posições gerenciais especificamente na indústria de óleo & gás no Rio de Janeiro, segundo a perspectiva das consultorias que realizam o processo de recrutamento & seleção dessas posições. O trabalho não será delimitado a uma área especificamente, portanto, são consideradas posições gerenciais todos os cargos de nível gerencial presentes em todos os departamentos, localizados em terra, no em inglês *onshore*, de empresas da indústria de óleo & gás.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Grande Renúncia

O termo “Great Resignation” ou Grande Resignação foi criado por Anthony Klotz, Professor Associado na Universidade do Texas A & M, prevendo um surto de demissões voluntárias pós-pandemia (HOPKINS, 2021). O termo seria mais bem traduzido para a língua portuguesa por “Grande Renúncia” (TORRES; BALESTRINI JUNIOR; SOUZA, 2023). Trata-se de um fenômeno onde um número recorde de trabalhadores se demitiu voluntariamente nos EUA, ao longo do ano de 2021, durante o período de recuperação pós-pandemia (TESSEMA *et al.*, 2022; MILLER; JHAMB, 2022).

O fenômeno se refere à debandada de profissionais das empresas visando outros tipos de trabalho e melhor qualidade de vida, abdicando ao estilo de vida que é imposto pelo que consideramos como o trabalho tradicional (TORRES; BALESTRINI JUNIOR; SOUZA, 2023).

Durante o período de isolamento social, os trabalhadores tiveram a oportunidade de reavaliar suas vidas e suas prioridades (KLOTZ, 2021). Após experienciar entre 12 e 18 meses da descoberta de uma nova liberdade, muitos trabalhadores não tinham interesse em retornar ao modelo presencial, com agendas inflexíveis e líderes inflexíveis (HOPKINS, 2021). Com a transição de volta ao escritório, os trabalhadores se recusaram a voltar ao

modelo de trabalho presencial pré-pandemia e focaram em um futuro centrado nas necessidades pessoais e familiares (HOMEGARDNER, 2021).

A pandemia ergueu um espelho. Fez com que as pessoas percebessem como a vida é imprevisível. Como resultado da pandemia, elas foram forçadas a considerar o que realmente importa para elas (KUNDU; DAS; NAG, 2022). Muitas pessoas concluíram que não necessitavam de tudo o que tinham e que podiam viver com muito menos do que acreditavam ser possível no passado (BRAGA; BRUSADIN, 2020). Por meio de fenômenos sociais como “A Grande Renúncia” o mundo começa a revelar que o principal problema já não é a falta de postos de trabalho, mas postos de trabalho dignos (D’CRUZ; NORONHA, 2023).

Consequentemente, o “estigma da flexibilidade”, que se refere a “sanções negativas contra funcionários que solicitam ou que se presume que necessitam de arranjos no local de trabalho para cumprir obrigações familiares e pessoais” (CECH; BLAIR-LOY, 2014), diminuiu, e o uso de acordos de trabalho flexíveis (*Flexible Work Arrangements - FWA*), como o trabalho remoto ou híbrido, tem agora menos probabilidade de ser visto como comportamento desviante.

As mudanças nas tendências do mercado de trabalho ditam que os trabalhadores valorizam mais a liberdade e o tempo do que a ocupação ou o ganho financeiro, o que tem levado a desafios na retenção de trabalhadores (DE SMET *et al.*, 2022). De acordo com estudos relacionados ao estresse, a insatisfação no trabalho e as mudanças de emprego são influenciadas por fatores de deslocamento (NOVACO, STOKOLS, MILANESI, 1990). Com a diminuição das medidas de confinamento, os trabalhadores vivenciam a transição “de retorno ao escritório”, muitos demitem-se para procurar um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal e um trabalho mais significativo (HARKIOLAKIS, KOMODROMOS, 2023).

Também é possível observar a perspectiva de gênero relacionada a preferência pelo modelo de trabalho. Quando se faz menção às mulheres, reforça-se a perspectiva positiva de conciliação entre trabalho profissional e doméstico, como ambos passam a ocupar o mesmo espaço, as duas funções podem ser executadas ao mesmo (GUEDES, DAROS, 2009; ARAÚJO, LUA, 2021). Em um movimento oposto, é mais provável e esperado que os homens utilizem e se identifiquem com seu local de trabalho. Eles têm mais condições de fazer isso devido ao apoio que recebem de suas parceiras com relação a cuidados e trabalho doméstico (CHUNG, VAN DER HORST, 2020).

Ao implementar arranjos de trabalho criativos e alternativos, as empresas podem atender melhor às exigências e preferências em evolução de sua força de trabalho, atrair os melhores talentos, aumentar a produtividade e criar um ambiente de trabalho mais acolhedor (SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2021; PARRY, 2021; ARDI *et al.*, 2024).

No Brasil, dados do CAGED apontam para 500 mil pedidos de demissão voluntária por mês em 2021, camuflados em um total de 13 milhões de desempregados no mesmo ano. O número de pedidos de demissões é duas vezes o registrado antes da pandemia (CAGED, 2022). Contudo, renunciar ao modelo de trabalho clássico é um privilégio de poucos brasileiros em termos de percentual populacional (TORRES, BALESTRINI JUNIOR, SOUZA, 2023).

2.2 A gestão de recursos humanos e o fluxo de recursos humanos

Segundo Beer *et al.* (1984), a Gestão de Recursos Humanos pode ser definida como

“todas as decisões e ações de gestão que afetam a natureza do relacionamento entre a organização e seus funcionários – seus recursos humanos”.

O Recrutamento faz parte do fluxo de Entrada, primeira parte do Fluxo de Recursos Humanos. Ele é considerado o processo de procurar os melhores candidatos e atraí-los para considerar ofertas de emprego (BHUPENDRA, SWATI, 2015). O recrutamento procura dotar a organização de pessoas que tenham os talentos necessários para atingir os objetivos estratégicos. Mas o recrutamento também terá um impacto significativo na estabilidade do emprego e na rotatividade a longo prazo. É bem sabido que a razão mais importante para a rotatividade nos primeiros anos de emprego são as expectativas não satisfeitas, e estas decepções são muitas vezes uma função do próprio processo (BEER *et al.*, 1984).

A maioria dos gestores de recursos humanos está preocupada em saber se os seus resultados cumprem os seus objetivos originais, mas, infelizmente, muitas empresas não avaliam formalmente os esforços de recrutamento (BREAUGH, 2009; CARLSON, CONNERLEY, MECHAN, R. L. *et al.*, 2002). As empresas podem optar por recorrer a consultorias para lidar com o recrutamento de categorias específicas de pessoal, como executivos seniores e profissionais-chave. A consultoria tem a tarefa de submeter uma lista reduzida à empresa para seleção final (COMPTON, 2009).

Já a demissão é um dos aspectos mais críticos da gestão de recursos humanos. A rotatividade de funcionários tem um impacto direto sobre a receita e na lucratividade da empresa, bem como um impacto negativo no moral (CHOTIVANICH, NAPATHORN, 2022). Um dos principais motivos pelos quais os funcionários se demitem voluntariamente é a insatisfação no trabalho, que é influenciada por várias políticas e práticas de Recursos Humanos. Muitas políticas e práticas atuais de Recursos Humanos não são relevantes para as mudanças no local de trabalho induzidas pela pandemia e precisam de ser ajustadas e atualizadas (TESSEMA *et al.*, 2022).

Para minimizar a Grande Renúncia, as organizações precisam identificar as causas profundas das demissões de funcionários e desenvolver estratégias de retenção altamente personalizadas (TESSEMA *et al.*, 2022). Para desenvolver estratégias de retenção altamente personalizadas, as organizações devem criar Proposições de Valor do Empregado (EVPs - *Employee Value Propositions*) eficazes da magnitude, combinação e distinção certas (JUDGE, KAMMEYER-MUELLER, 2022).

2.3 O impacto da Grande Renúncia no recrutamento

O processo de recrutamento é muito valioso, pois a qualificação dos funcionários de uma organização a distingue entre uma boa ou excelente empresa. Há uma forte correlação entre o desempenho dos funcionários, que pode ser vinculada aos procedimentos realizados nos processos de recrutamento e seleção (ABBASI *et al.*, 2020).

Como evidenciado por Daly Aune (2018), o que atrai e ajuda a reter os funcionários evoluiu ao longo dos anos e já não se trata apenas de recompensa monetária, mas sim de um conjunto mais vasto de fatores. A satisfação no trabalho tem se tornado cada vez mais importante nos últimos anos e, por isso, agora desempenha um papel crucial no processo de seleção de candidatos. Os recrutadores devem certificar-se não só de que o posto de trabalho em si é adequado para o possível candidato, mas também que ele será feliz no novo cargo, uma vez que os empregados optarão por sair caso não seja adequado (BRENNAN, 2022).

Muitas empresas estão descobrindo cada vez mais que seus funcionários não permanecerão no emprego a longo prazo da mesma forma que as gerações passadas.

Entender o que cada geração deseja, ajudará os recrutadores a descobrirem a melhor maneira de comercializar e vender suas empresas e cargos aos candidatos (BRENNAN, 2022).

Ao recrutar, é importante entender o que a próxima geração, a Geração Z, busca para seus empregos. Lever descobriu que “para a Geração Z, destacar um senso de propósito na função é fundamental, pois 42% prefeririam trabalhar numa empresa que lhes desse um sentido de propósito do que numa que pagasse mais, enquanto 49% dos Millennials e 56% da Geração X prefeririam trabalhar para uma empresa que paga mais do que lhes dá um sentido de propósito” (PENN, 2022; LEVER, 2022).

Segundo Denis *et al.* (2021), as condições pré-pandêmicas tiveram um impacto significativo sobre os funcionários, às vezes incluindo angústia e diagnóstico de saúde mental. Essa situação muitas vezes levou a dificuldade na capacidade do RH de recrutar, reter e atrair os melhores talentos, provando que os níveis da pandemia só exacerbaram esse processo já difícil.

O setor de Óleo & Gás representa 10% do PIB industrial do Brasil e vai continuar contribuindo com o crescimento econômico através de investimentos previstos em exploração e produção da ordem de US\$180 bilhões entre 2022 e 2031 (IBP, 2023). Para atender às necessidades de produção, que são consequência deste processo de retomada de produção, é necessário também a retomada na contratação de profissionais para atuar na indústria de óleo & gás, onde a qualificação da mão de obra é o requisito mais essencial na seleção de pessoal. O setor de petróleo e gás é tipicamente um setor conservador, que costuma ser cauteloso na adoção de avanços tecnológicos, exigindo uma maior qualificação (CONSTANTINIDES, 2017).

A indústria de óleo & gás também enfrenta alguns problemas específicos. Além da competição por profissionais de alta qualificação, a má imagem pública da indústria, causada por danos ambientais, os preços voláteis da energia e os despedimentos durante crises cíclicas são outros fatores que também impactam negativamente na busca por profissionais para trabalhar na área. No entanto, o setor tem visto uma mudança gradual, impulsionada pela necessidade de eficiência operacional, redução de custos e capacidade de atrair e reter talentos em um mercado competitivo (OGBU, OZOWE, IKEVUJE, 2024).

Estes fatores tornam o recrutamento de profissionais mais especializados para atuar na indústria de óleo & gás ainda mais desafiador. A utilização de consultorias de recrutamento especializadas são fundamentais para apoiar as empresas da indústria de óleo & gás a atraírem profissionais neste complexo contexto de crescimento de atividades, escassez de mão de obra disponível no mercado e imagem pública negativa.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa construtivista, conforme proposto por Guba e Lincoln (1989) e Charmaz (2006). Esta abordagem reconhece a realidade como complexa e dinâmica, sendo construída social e contextualmente. Valorizando a interação entre pesquisador e participantes, busca compreender como os sujeitos atribuem significado às suas experiências (DENZIN, LINCOLN, 2018). Tal abordagem é adequada, neste trabalho, uma vez que se pretende: compreender, analisar e explicar a perspectiva de determinados sujeitos, tal como eles mesmos lhes dão sentido (HAGUETTE, 2013).

A coleta de dados aconteceu por meio de dez entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas. Ocorreram individualmente, de forma online, no mês de julho de 2024, no Rio de Janeiro. Foram selecionados a serem entrevistados profissionais representantes de consultorias de Recrutamento e Seleção, especializados e responsáveis por conduzir

processos seletivos de posições gerenciais de empresas da indústria de óleo & gás do Rio de Janeiro. Estes profissionais ocupam posições de recrutadores ou são sócios de consultorias de Recursos Humanos especializadas em recrutamento e seleção, contratadas com o objetivo de buscar profissionais no mercado para serem contratados e ocuparem posições gerenciais nas empresas da indústria de óleo & gás. A busca aos entrevistados ocorreu através de indicação de profissionais de Recursos Humanos da indústria de óleo e gás do Rio de Janeiro, via grupos de whatsapp.

Entre os entrevistados, 70% eram do sexo feminino e 30% do sexo masculino. Em média, possuíam 11,5 anos de tempo de experiência realizando processos de recrutamento e seleção.

A entrevista é uma técnica utilizada em diferentes procedimentos de pesquisa com abordagem qualitativa, entre elas, bibliográficas, documental, experimental, participante, nas análises de redes. Essa técnica é definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado (HAGUETTE, 2013). Foi escolhida como a principal fonte de coleta de dados a técnica de entrevista com roteiros semiestruturados, com o objetivo de capturar as vozes e perspectivas dos indivíduos envolvidos (CRESWELL, 2021). Porém, serão consideradas, para fins de análise, as impressões e observações do entrevistador, com o intuito de extrair o máximo de informações sobre o fenômeno estudado. A ênfase na subjetividade e na interpretação dos dados permite uma compreensão rica e multifacetada dos fenômenos sociais em estudo, contribuindo para a construção de conhecimento relevante e significativo na área de pesquisa (CRESWELL, 2021).

A seleção dos sujeitos ocorreu intencionalmente e se deu pelo fato de ter acesso às expectativas dos profissionais – candidatos às posições gerenciais e às expectativas dos representantes das empresas contratantes em relação ao modelo de trabalho, remuneração e benefícios, durante os processos seletivos. Desta forma, o objetivo do trabalho é identificar, considerando a perspectiva dos entrevistados, a mentalidade do empregador e dos profissionais, se o fenômeno “Grande Renúncia” trouxe impacto ao mercado de trabalho brasileiro, neste cenário pós-pandemia.

As entrevistas foram registradas armazenadas em meios eletrônicos e integralmente transcritas, diante autorização dos entrevistados, possibilitando o estudo de seu conteúdo, como recomenda Creswell e Creswell (2021). Foram registradas um total de cinco horas e cinquenta e nove minutos de registros em vídeo das entrevistas, que geraram 197 páginas de transcrições. Houve cuidado de apresentar o Termo de consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a cada entrevistado com o intuito de informar sobre o propósito da pesquisa, confidencialidade e tratamento dos dados e serão coletadas as devidas assinaturas de acordo.

Para o tratamento dos dados, foi realizada a análise de conteúdo, a qual conforme Bardin tem como objetivo chegar no que um conteúdo pode chegar a ser tratado (BARDIN, 1979). Para este fim, foi realizada categorização dos temas abordados, à posteriori, reunindo grupos de elementos, em razão de características comuns.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O modelo de trabalho praticado antes da pandemia, o retorno ao trabalho após o relaxamento das medidas de distanciamento e seu impacto no processo de recrutamento e seleção

Os entrevistados perceberam as empresas da indústria de óleo e gás como conservadoras, que até 2020, antes da pandemia, poucas tinham práticas de trabalho flexíveis. Esta percepção está alinhada com a pesquisa de (OGBU, OZOWE, IKEVUJE, 2024), que cita que o setor de petróleo e gás, caracterizado por sua complexidade operacional, requisitos de segurança e abordagem tradicionalmente conservadora dos arranjos de trabalho, tem sido mais lento na adoção de práticas de trabalho remoto em comparação com outros setores.

As empresas da indústria de óleo & gás são um universo mais conservador, de empresas mais cartesianas, mais tradicionais (Entrevistado D1).

Os consultores de recrutamento observaram que antes da pandemia existia um comportamento diferente dos candidatos em relação à busca das oportunidades de trabalho.

Antes da pandemia, os profissionais se movimentavam geograficamente em busca das oportunidades na indústria de óleo & gás, que estão localizadas no Rio de Janeiro (Entrevistado 6).

Esta indústria era muito procurada, pois tinha salários alavancados (Entrevistado F5).

A pandemia causou uma mudança significativa nos padrões de mobilidade, impactando a maneira como as pessoas se deslocam em busca de emprego e influenciando as preferências por locais de trabalho e moradia. Entre os anos de 2020 e 2021, muitos trabalhadores de todo o mundo experimentaram uma transição mais intensa para o trabalho remoto e o trabalho híbrido (LUND *et al.*, 2021).

Na verdade, na minha visão, a pandemia proporcionou o trabalho home office, né? Que muitos não conheciam e que muitas empresas não tinham essa opção, né? (Entrevistado J2).

Contudo, as previsões de futuro não eram positivas para os empregados. Após experimentarem o trabalho remoto até 2021, no ano de 2022, que marca o fim das medidas restritivas e o retorno da liberdade do direito de ir e vir (LEAL, PRADO, 2022), a pressão dos empregadores para que os funcionários retornem ao escritório após um ano ou mais de trabalho remoto é citada como a causa da “Grande Renúncia” (MILLER, JHAMB, 2022).

Veio o poder de barganha maior na mão dos candidatos, dos profissionais em si, então o que você chamou de obrigatório na pandemia, todo mundo teve que sim ou sim, aprender e começar a trabalhar de casa, na volta se não houvesse uma retomada no mercado as empresas tinham também o poder de convencimento. Eu entendi um interesse maior dos profissionais em negociar o pacote baseado na flexibilidade com qualidade de vida. (Entrevistado T8)

4.2. Momento atual de tensão crescente: o cabo de guerra entre candidatos e empresas, na perspectiva dos consultores de recrutamento

4.2.1 Visão dos Consultores de Recrutamento (sujeitos) sobre as empresas no momento atual

Durante as entrevistas foi observada a pressão para o retorno aos escritórios

motivada pelas empresas. O principal argumento apresentado para convocar os funcionários de volta ao escritório é a incapacidade de criar uma cultura organizacional quando os funcionários trabalham em casa (D'CRUZ, NORONHA, 2023).

Hoje existe uma pressão muito grande da maioria das empresas para voltar. Se não 5 dias, mas 4, 3 é default. (Entrevistado D1).

Perdeu-se um pouco o senso de cultura da empresa, sabe? Os contatos, as ligações e as pontes. Porque a gente tem um ganho de eficiência quando as pessoas trocam desde o almoço ao cafezinho junto (Entrevistado C4).

De fato, a necessidade de manter/fortalecer a cultura é um grito de guerra frequente dos CEOs ao anunciarem seus planos de retorno ao escritório (DIDOMENICO, 2023). Por fim, muitos líderes nunca foram totalmente a favor dos arranjos de trabalho remoto/híbrido e preferem que seus funcionários trabalhem no local (SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2021). As questões relacionadas à confiança e ao controle dos gestores foram consideradas os dois principais fatores que afetam as atitudes (dos gestores) contra a adoção do trabalho remoto. (NORONHA, D'CRUZ, 2023).

Houve uma dor maior dos gestores das empresas de óleo e gás pelo tipo de controle, gestão, microgerenciamento, que era mais comum da área, por se tratar de empresas mais hierarquizadas e menos flat (Entrevistado D1).

4.2.2 Visão dos Consultores de Recrutamento (sujeitos) sobre os candidatos no momento atual

Segundo os Consultores de Recrutamento, atualmente os candidatos trazem uma série de argumentos para justificar a preferência (ou necessidade) por posições que contemplem maior flexibilidade no modelo de trabalho, durante os processos seletivos. Este resultado está alinhado com as pesquisas mais abrangentes sobre retenção de funcionários, que indicam que a flexibilidade no trabalho está positivamente relacionada ao engajamento e à retenção de funcionários (PARRY, 2021).

Eles preferem, eles dão preferência pela autonomia, qualidade de vida, poder de escolha, essa flexibilidade em detrimento da conexão integral (Entrevistado D1).

Além da flexibilidade, a autonomia também é uma justificativa reforçada pelos candidatos durante as entrevistas. O teletrabalho normalmente vem acompanhado de mais autonomia para os trabalhadores. Acredita-se que trabalhar com essa autonomia aumenta a satisfação no trabalho, especialmente no que se refere ao gerenciamento do tempo para a conclusão das tarefas (PURBA *et al.*, 2024).

A minha empresa confia em mim para eu trabalhar no modelo que eu quero. Por mais que seja com um salário menor, por mais que às vezes as atribuições sejam diferentes, são profissionais que efetivamente ali criam uma relação emocional com a empresa (Entrevistado P10).

Uma outra observação interessante citada por muitos entrevistados, é que muitas vezes os candidatos priorizam o modelo de trabalho em detrimento de salário.

Inclusive em detrimento de salário. Muitos falam, olha, eu topo até diminuir (o salário) se o trabalho for remoto. Eu prefiro pedir demissão. Então, como candidato, eu percebo que se eu falar um percentual, 75% preferem o híbrido ou remoto (Entrevistado D1).

As pessoas estão literalmente barganhando comigo, “olha, eu aceitaria até uma redução salarial se fosse integralmente home office.” (Entrevistado C4).

Além disso, foi observado pelos Consultores que atualmente o modelo de trabalho flexível vem sendo percebido como um benefício conquistado pelos candidatos.

Os candidatos, profissionais, ainda possuem uma mentalidade de híbrido ou home office, porque isso é um benefício conquistado, né? Ninguém quer voltar atrás a um benefício ou direito conquistado (Entrevistado J9).

Também foi possível identificar durante as entrevistas que existem categorias específicas de questões que impactam na preferência dos candidatos por modelos de trabalho mais flexíveis: gênero, geração, questões familiares e a necessidade de deslocamento entre a residência e o local de trabalho.

Historicamente, cabe às mulheres a maior responsabilidade das atividades que derivam do ato de cuidar, sendo tratadas como característica natural, exclusivas e constitutivas da condição feminina, ocasionando assim, duplas ou triplas jornadas (GUEDES, DAROS, 2009). O resultado da pesquisa colabora com este contexto, onde a mulher é responsável também pelo trabalho doméstico, acumulando a dupla jornada. Em um movimento oposto, a pesquisa identificou que os candidatos homens veem menos valor no trabalho remoto, dando preferência ao trabalho presencial no escritório, como citado pelo entrevistado T9:

(O homem) prefere a opção de poder ir pro escritório, leia- se ‘fugir de casa’, ou ficar em casa quando for de interesse (Entrevistado T9).

O que colabora com a pesquisa de Chung e Van der Horst (2020), que cita que é mais provável e esperado que os homens utilizem e se identifiquem com seu local de trabalho. Eles também têm mais condições de fazer isso devido ao apoio que recebem de suas parceiras com relação a cuidados e trabalho doméstico. Em relação a questão geracional, a força de trabalho atualmente é composta por várias gerações, incluindo os Baby Boomers, a Geração X, os Millennials e a Geração Z. Cada geração traz perspectivas, preferências e expectativas exclusivas para o local de trabalho. As organizações precisam lidar com as diferenças geracionais e criar ambientes inclusivos que aproveitem os pontos fortes e os talentos de cada grupo (PENN, 2022). A Grande Renúncia está em pleno vigor em todos os setores e em todas as gerações e trabalhadores, mas é especialmente proeminente entre as gerações mais jovens – Millennials e Geração Z. Na mesma direção, os Millennials estão a impulsionar o movimento Grande Resignação, uma vez que têm maior tendência para estarem insatisfeitos com o seu trabalho (KUZIOR, KETTLER, RAß, 2022).

Os candidatos das gerações mais jovens estão acostumados a ter amigos online, interações online, seja pelo videogame, seja pelo Facebook, seja pelo Instagram. Então eles veem valor nessa comunicação, não vê tanto valor quanto um executivo sênior que

passou 35 anos da carreira no escritório e depois de 2 anos na pandemia de home office (Entrevistado C4).

A discussão pública enfatiza muitas vantagens do trabalho remoto em comparação com o trabalho tradicional no escritório, incluindo a redução do deslocamento para o trabalho (BELLMANN, 2020). De acordo com estudos relacionados ao estresse, a insatisfação no trabalho e as mudanças de emprego são influenciadas por fatores de deslocamento (NOVACO, STOKOLS, MILANESI, 1990). Para os trabalhadores que aproveitaram o trabalho remoto prolongado e se mudaram para cidades mais acessíveis, o retorno ao trabalho pode estar causando demissões, pois os trabalhadores estão relutantes ou não conseguem se deslocar até o escritório (ROSALSKY, 2021). Na pesquisa encontrou-se o deslocamento como um dos motivadores dos candidatos para justificar a preferência pelo modelo de trabalho remoto ou híbrido. Um exemplo interessante mencionado pelo entrevistado T8 é que alguns candidatos abrem mão de valores significativos de aumento alegando o tempo de deslocamento:

Nem por 15%, 20% de aumento a pessoa tem muito interesse em ir. ‘Poxa, pra eu sair de Niterói até Botafogo, vou perder pelo menos 1h30 do meu dia, mais 1h e meia pra eu voltar’, então hoje em dia se for ganhar mais tempo em casa eu tenho sentido ainda como um benefício” (Entrevistado T8).

4.3 Perspectiva para os próximos 5 anos do trabalho flexível no processo de recrutamento & seleção

Uma das questões abordadas nas entrevistas foi como os recrutadores descreveriam o cenário sobre o fenômeno no futuro, em cinco anos. Entre as respostas ficou evidente que o modelo de trabalho escolhido pela organização implicará na atração ou evasão dos talentos. Entre as várias tendências que moldam o cenário futuro do gerenciamento de talentos, entre elas estão a integração cada vez maior das tecnologias digitais e o impacto dos arranjos de trabalho remoto. As organizações devem se adaptar a essas tendências em evolução para permanecerem competitivas e gerenciarem com eficácia seu pool de talentos no século XXI.

A empresa precisa ter bem claro qual será a sua política de trabalho flexível e como ela está ligada a questão de atração e retenção das pessoas, pois essa tomada de controle em relação ao modelo de trabalho impactará no seu banco de talentos (Entrevistado A7).

A flexibilidade e a liberdade que o trabalho remoto oferece tornam o modelo de trabalho flexível cada vez mais atraente para indivíduos talentosos (ARDI *et al.*, 2024). Tais indivíduos valorizam seu tempo, desejam estar presentes para suas famílias ou têm outros compromissos fora do trabalho, por isso acharão esse equilíbrio muito atraente (ALLEN, GOLDEN, SHOCKLEY, 2015). As organizações devem se adaptar para aproveitar os benefícios dessas mudanças, criar ambientes de trabalho inclusivos e flexíveis e desenvolver estratégias ágeis de gerenciamento de talentos para atrair, reter e envolver os diversos talentos necessários para prosperar no futuro. Outro caminho sinalizado para o futuro é a estabilização do modelo híbrido.

Com certeza ainda vamos ter os dias presenciais, mas as empresas dos sonhos serão as que têm home office com mais dias possíveis (Entrevistado F5).

O modelo de trabalho híbrido, que combina o trabalho remoto com presenças necessárias no escritório, parece que se tornará o mais comum. Esta abordagem acomoda os requerimentos operacionais enquanto oferece a flexibilidade do trabalho remoto para posições que não necessitam de presença física, como gestão de projetos e atividades administrativas (OGBU, OZOWE, IKEVUJE, 2024).

No futuro chegaremos em um meio do caminho... pelo menos 4x1 ou 3x2. Porque nesse recorte óleo e gás onshore, existem pouquíssimas empresas e se vê pelos benefícios monetários, plano de saúde etc., que as empresas têm um mesmo padrão, então isso também vai se padronizar (Entrevistado J9).

A forte demanda da força de trabalho por trabalho híbrido exige que os empregadores se envolvam novamente com os FWAs (Acordos de Trabalho Flexíveis) e considerem como projetar empregos e espaços de trabalho para o futuro (PARRY, 2021).

5 CONCLUSÃO

Os resultados encontrados confirmam que a Grande Renúncia impactou os processos seletivos, para os candidatos, representantes das empresas e consultores de recrutamento de diferentes formas. Verificou-se que o comportamento destes agentes ao longo do tempo, pré e pós-pandemia, evoluiu de forma a gerar grande tensão entre candidatos e empregadores nos dias de hoje, no que este trabalho chamou de cabo de guerra.

Observou-se o comportamento dos representantes das empresas, que seguem pressionando os empregados a trabalharem mais dias ou até 100% presencial. O principal argumento utilizado pelas empresas é relacionado à necessidade de se fortalecer a cultura da organização, que segundo eles se perde com o trabalho remoto. Além disso, foi observado que por trás deste discurso, existe falta de confiança dos gestores no trabalho à distância, já que estes desejam obter maior controle e micro gerenciamento sobre suas equipes, traços do modelo hierarquizado da gestão na indústria de óleo e gás.

Em relação ao comportamento dos candidatos, foi identificado que estes buscam por modelos de trabalho que proporcionem maior flexibilidade e autonomia, priorizando oportunidades de trabalho com o maior número de dias de trabalho remoto e o mínimo de dias presenciais no escritório possível. Primeiramente foi apresentada a influência do gênero em relação à preferência do modelo de trabalho, onde foi identificado que as candidatas do gênero feminino preferem o trabalho híbrido ou remoto, para conciliar as atividades domésticas e familiares, conhecidas como dupla jornada. Na contramão, candidatos do gênero masculino veem menos valor no trabalho remoto, preferindo o trabalho presencial, para evitar estar em casa justamente para não executar o trabalho doméstico. Em seguida foi apresentada a influência geracional, onde candidatas mais jovens, que pertencem às gerações Millenials e Z de maneira geral preferem o trabalho remoto, enquanto mais velhos, como Baby Boomers, preferem o modelo presencial. E por último, foi apresentado o fator deslocamento, que segundo os candidatos o trabalho presencial acarreta o desperdício de tempo no deslocamento da residência ao escritório.

O resultado também apresenta os desafios vividos no momento atual pelos

consultores de recrutamento, que ficam no meio deste cabo de guerra entre candidatos e empregadores. Eles têm experimentado maior dificuldade de encontrar e engajar candidatos, pois eles têm sido mais resistentes, não apresentando interesse no modelo de trabalho menos flexível. Outra descoberta interessante é que os candidatos demonstram estarem dispostos a abrir mão de remuneração para migrar para posições com modelo de trabalho mais flexível e que percebem o modelo de trabalho flexível como benefício. Em relação ao comportamento dos representantes das empresas, estes demonstram rigidez em relação ao modelo, que como consequência gera o não engajamento dos melhores profissionais, ou seja, as empresas acabam abrindo mão dos profissionais mais capacitados para manter o modelo de trabalho menos flexível. Na visão dos consultores, as empresas mais flexíveis atrairão os melhores talentos. Além disso, é prevista uma estabilização do modelo híbrido, o meio do caminho entre a demanda dos empregadores e empregados / candidatos.

Desta forma, a partir do resultado desta pesquisa, é possível concluir que neste jogo de cabo de guerra, os perdedores serão os representantes das empresas rígidas, que implementaram o modelo com maior parte dos dias de trabalho presenciais, pois precisarão lidar com a evasão de seus talentos para as empresas mais flexíveis. Por fim, é possível observar a conexão deste fenômeno com o fluxo de recursos humanos citado neste trabalho, pois a rigidez das empresas impactará inicialmente na etapa saída, com os pedidos de demissão, impactando na taxa de rotatividade e, posteriormente, na etapa entrada, trazendo maior dificuldade em atrair candidatos para a organização.

Entre as limitações deste trabalho destaca-se se tratar de um tema recente, que não dispõe de muito conteúdo científico disponível. Além disso, se trata de uma análise de uma indústria específica, sob a ótica de um agente específico, o consultor de recrutamento.

Sugere-se, para futuras pesquisas, que este estudo seja replicado em outros setores que necessitam de profissionais altamente especializados, como é o caso da indústria de óleo e gás, tais como o setor de energia e mineração. Essa comparação pode contribuir para a construção de um conhecimento mais aprofundado a respeito das especificidades relativas à contratação de empregados que desempenham funções altamente especializadas. Outra recomendação seria aprofundar a discussão entre gênero e modelo de trabalho iniciada neste trabalho. Por último, se sugere uma pesquisa mais aprofundada sobre a motivação das empresas em reduzir o modelo híbrido e adotar o modelo presencial, no formato utilizado antes da pandemia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBASI, S. G. *et al.* Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. **Journal of Public Affairs**, v. 22, n. 2, p. e2438, 2020.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40–68, 2015.

AMBURGEY, A.; BIRINCI, S. The Great Resignation vs. The Great Reallocation: Industry- Level Evidence. **Econ. Synop. Fed. Reserve Bank St. Louis**, v. 4, n. 1–2, 2022.

ANP - AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. **Painel dinâmico de produção de petróleo e gás natural**, 2023.

ARAÚJO, T. M. D.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, e27, p. 1-11, 2021.

ARDI, A. *et al.* Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, v. 8, n. 3, 2998, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BEER, M. *et al.* **Managing human assets**. Simon and Schuster, 1984.

BELLMANN, L.; HÜBLER, O. **Job satisfaction and work-life balance**: Differences between homework and work at the workplace of the company, 2020.

BHUPENDRA, SH; SWATI, G. Oportunidades e desafios do recrutamento eletrônico. **Journal of Management Engineering and Information Technology**, v. 1, n. 2, p. 1-4, 2015.

BRAGA, H. F.; BRUSADIN, L. B. Entre as solidões da casa e do mundo: recolhimentos e acolhimentos domésticos de si e dos outros em época de Covid-19. **Revista Cenário**, Brasília, v. 8, n. 14, p. 44-54, jun. 2020.

BREAUGH, JA. **Recrutamento e atração de talentos**: um guia para compreender e gerenciar o processo de recrutamento. Fundação Estratégica de Gestão de Recursos Humanos, 2009.

CAGED - CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS. **Base de dados**, 2022.

CARLSON, K. D.; CONNERLEY, M. L.; MECHAN, R. L. Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. **Personnel Psychology**, v. 55, n. 2, p. 461-490, 2002.

CECH, E. A.; BLAIR-LOY, M. Consequences of Flexibility Stigma Among Academic Scientists and Engineers. **Work and Occupations**, v. 41, n. 1, p. 86-110, 2014.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**: A practical guide through qualitative analysis. Sage Publications, 2006.

CHOTIVANICH, M. W.; NAPATHORN, C. **Factors influencing resignation among three generations** (Doctoral dissertation, Thammasat University), 2022.

CHUNG, H.; VAN DER HORST, M. Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status. **Social Indicators Research**, v. 151, p. 495-520, 2020.

COMPTON, R. L. **Effective recruitment and selection practices**. CCH Australia Limited, 2009.

CONSTANTINIDES, P. **Exploring strategies for outsourcing oil and gas functions in the cloud, and analyzing the implications for the Oil & Gas industry.** Doctoral dissertation, University of Liverpool, 2017.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 2020.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre RS, Penso Editora 2021.

CUTHBERTSON, N. A. **An inquiry into the nature and use of executive recruitment consultancy in global.** Doctoral Thesis, University of Bristol, 1996.

DALY AUNE, T. **Recruitment and Retention of Millennials: Does the millennial cohort tend to choose organizational culture over financial compensation in work related decisions?** Dissertation in MA Human Resource Management, National College of Ireland, 2018.

DAVIS, D. 5 models for the post-pandemic workplace. **Harvard Business Review**, 3rd June 2021.

D'CRUZ, P.; NORONHA, E. Agility and the transition from uncertainty to recovery: the Indian IT industry and COVID-19. **European Journal of Economics and Economic Policies**, v. 1 (aop), p. 1-15, 2023.

DENIS, Jean Louis et al. Global health and innovation: A panoramic view on health human resources in the COVID-19 pandemic context. **The International Journal of Health Planning and Management**, v. 36, n. S1, p. 58-70, 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research.** Sage Publications, 2018.

DIDOMENICO, P. **Why CEOs want employees back in the office.** Executive Network, 2023.

FITZ-ENZ, J. **The new Human Resource analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments.** New York: AMACON, 2010. 342p.

GEISLER, J. The Great Resignation: Reality or Myth? **Healthcare Financial Management Magazine**, v. 75, p. 44-45, 2021.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth generation evaluation.** Sage Publications, 1989. 294p.
GUEDES, O. D. S.; DAROS, M. A. O cuidado como atribuição feminina: contribuições para um debate ético. **Serviço Social em Revista**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 122, 2009.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. In: Metodologias qualitativas na Sociologia, 2013. 223p.

HARKIOLAKIS, T.; KOMODROMOS, M. Supporting knowledge workers' health and well-being in the post-lockdown era. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 2, 49, 2023.

HOMEGARDNER, T. **What is the great resignation and how will it affect job seekers?** Forbes, 2021

HOPKINS, J. The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. **International Journal of Business and Management Research (IJBMR)**, v. 9, p. 393-400, 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego**, 2024.

IBP - INSTITUTO BRASILEIRO DO PETRÓLEO. **Panorama geral do setor de petróleo e gás: uma agenda para o futuro**, 2023.

JUDGE, T. A.; KAMMEYER-MUELLER, J. **Staffing Organizations**. Columbus, OH. McGraw-Hill Irwin, 2022.

KLOTZ, A. **Anthony Klotz on defining the great resignation**. The Verse, 2021.

KAZI, G. M.; ZADEH, Z. F. The contribution of individual variables: job satisfaction and job turnover. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. v. 3, n. 5, p. 984-91, Sep. 2011.

KUNDU, M. S.; DAS, M. S.; NAG, M. S. The Great Resignation: a Quantitative Analysis of the Factors Leading to the Phenomenon. **Proceedings book**, 534, 2022.

KUZIOR, A.; KETTLER, K.; RAŃ, Ł. Great resignation—Ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. **Sustainability**, v. 14, n. 11, 6764, 2022.

LEAL, M. D. D. C.; PRADO, V. D. D. **Intensificação do Home Office no Brasil no Cenário Pandêmico: uma análise dos impactos causados nas relações de trabalho**, 2022.

LEVER. Great Resignation Report 2022.

LUND, S. *et al.* 2021. **The Future of Work after COVID-19**. McKinsey Global Institute.

MAURER, R. Great Expectations: Emboldened by a Pandemic-Fueled Talent Shortage, Job Candidates Are Asking for the Moon—And Often Getting It. **HR Magazine**, v. 66, p.32-39, 2021.

MILLER, A. L.; JHAMB, S. A comprehensive programmatic investigation of the antecedents and consequences related with the great resignation of individuals and organizations—A COVID-19 strategic review and research agenda. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 23, n. 2, p. 48, 2022.

MUJTABA, B. G. Workplace Management Lessons on Employee Recruitment Challenges, Furloughs, and Layoffs during the Covid-19 Pandemic. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 10, n. 1, p. 13-29, 2022.

NOVACO, R. W.; STOKOLS, D.; MILANESI, L. Objective And Subjective Dimensions Of Travel Impedance as Determinants of Commuting Stress. **American Journal Of Community Psychology**, v. 18, n. 30, p. 231–257, 1990.

OGBU, A. D.; OZOWE, W.; IKEVUJE, A. H. Remote work in the oil and gas sector: An organizational culture perspective. **GSC Advanced Research and Reviews**, v. 20, n. 1, p. 188-207, 2024.

PARRY, J. *et al.* **Working from Home under COVID-19 Lockdown: Transitions and Tensions**. Institute for Employment Studies (IES), 2021.

PENN, Q. **Investigating the Future of Student Affairs Professionals** [PhD thesis]. The Claremont Graduate University and San Diego State University, 2022.

PRICE, J. L. **The Study of Turnover**. Iowa State University Press, 1977.

PURBA, S. D. *et al.* Unlocking Work Autonomy: A Hybrid Approach for Sustainable Job Satisfaction in the Post-Covid Era. **JDM (Journal Dinamika Manajemen)**, v. 15, n. 1, p. 133-148, 2024.

ROSALSKY, G. **Why are so many Americans quitting their jobs?** NPR, 2021.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **SHRM Research Reveals Negative Perceptions of Remote Work**, 2021.

TESSEMA, M. T. *et al.* The “great resignation”: Causes, consequences, and creative HR management strategies. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 10, n. 1, p. 161-178, 2022.

TORRES, L. S.; BALESTRINI JUNIOR, J. L.; SOUZA, R. R. Burnout e o Sofrimento psíquico no Ambiente de Trabalho: uma Leitura a Partir do imaginário e dos martírios míticos”. **Intexto**, nº 55, março de 2023, p. 128919.