

PRÁTICAS DE AQUISIÇÃO DE TALENTOS POR MEIO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS DA SERRA GAÚCHA

**Adriana de Souza, Angela Borges, Angela Polenz, Caroline Rigotti, Cristiano Lemos
Teixeira, Flávia Ribeiro, Notwen Barbosa, Rachel Rech, Ramone dos Passos, Uiliam de
Castilhos**

Resumo

A aquisição de talentos está entre as principais estratégias das empresas contribuindo para as práticas de gestão de pessoas. Nos últimos tempos, por meio das redes sociais, a internet revolucionou a maneira de selecionar candidatos. No ambiente organizacional, tais redes têm sido utilizadas como estratégia competitiva. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho consistiu em analisar os processos de recrutamento e seleção por meio das ferramentas digitais, advindas da inteligência artificial. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso qualitativo com entrevistas enviadas *online* para os gestores que atuam no processo de seleção em empresas com mais de quinhentos funcionários. Os principais resultados obtidos foram que o *LinkedIn*, o site da empresa e o *Facebook* são os mais utilizados e que está acontecendo uma mudança cultural na maneira de realizar a seleção, utilizando outras ferramentas digitais como o *Recrute* e o *Gupy*. Para os entrevistados que usam os modelos tradicionais como entrevistas coletivas e individuais, apontaram a importância do envolvimento dos gestores para o sucesso da implantação dos aplicativos que utilizam da inteligência artificial para agilizar o processo de aquisição de talentos.

Palavras-chave: Aquisição de talentos, Inteligência Artificial, Ferramentas Digitais.

1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas (GP) está sendo impulsionada pelas transformações econômicas, políticas e tecnológicas, bem como pelas exigências de competitividade e de excelência operacional (BOTELHO, 2012). As empresas precisam contar com profissionais qualificados, e em condições de atuar na promoção do sucesso empresarial, o que tem conduzido a GP a desenvolver diferentes estratégias para agilizar esse processo de aquisição talento, entre as mudanças, para atender tais demandas, está o uso da Inteligência Artificial (AI) para o recrutamento e seleção de novos funcionários.

O processo de Recrutamento e Seleção é um dos principais e mais importantes subsistemas em Recursos Humanos (RH) em uma organização, sendo neste sentido, fonte de expectativas, com o desafio de agregar talentos à organização na acirrada disputa por profissionais qualificados em um mercado de trabalho cada vez mais globalizado e onde as oportunidades de carreira não encontram mais fronteiras. (BANOV, 2012)

E a substituição do trabalho humano pelas máquinas volta a ocupar lugar de destaque, uma vez que a aquisição de talentos realizada pelos meios tradicionais tais como entrevistas, dinâmicas de grupo, testagens psicológicas, começa a ser substituída pela Inteligência Artificial (IA). Com o propósito de agilidade e precisão na seleção dos profissionais (CARLOTTO et al., 2014). Apesar do interesse das empresas e dos pesquisadores pelo tema, há conhecimento restrito sobre práticas de aquisição de talentos e faltam dados sobre como os empregadores estão lidando com o desafio (KING et al., 2014; ENGELMAN et al., 2017).

Tendo em vista este cenário, compreender os elementos constituintes da aquisição de talentos nas empresas contemporâneas se torna um tema relevante de estudo, com repercussões possíveis tanto para a prática gerencial, quanto para o meio acadêmico. (SIQUEIRA et al., 2014). Pois com a revolução tecnológica este processo está sendo reconfigurado, caracterizado pela instantaneidade, acessibilidade e crescente popularização das telecomunicações, sobretudo, da *internet*. (PINOCHET, 2014). Que com o seu uso, emergem as redes sociais virtuais, grupos de conversas e compartilhamento de conteúdo instantâneos e privados para tratar de assuntos relativos ao trabalho. (FERREIRA; LUZ; MACIEL, 2015)

Nesse sentido em que as interações virtuais estão alterando as interações físicas, os grupos de redes sociais virtuais, especialmente os relacionados a questões laborais, tornam-se importantes elementos de análise da dinâmica e das relações organizacionais. Sendo assim, o presente estudo surgiu a partir da seguinte problemática: como se estrutura as práticas de gestão de aquisição de talentos nas organizações a partir da Inteligência Artificial?

Visando responder à questão de pesquisa determinou-se como objetivo geral analisar quais são os meios que as empresas estão atraindo seus talentos. Para auxiliar o alcance deste propósito, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar as ferramentas digitais utilizadas para a aquisição de talentos; b) analisar o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências; e, c) analisar a aquisição de talentos por meio do uso da inteligência artificial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando alcançar os objetivos propostos, a base teórica do trabalho foi elaborada a partir de aspectos relevantes da literatura sobre Gestão de Pessoas na aquisição de talentos, Inteligência Artificial e ferramentas digitais.

2.1 Práticas de Gestão de Pessoas na Aquisição de Talentos

No meio corporativo ocorreram transformações significativas com relação à empregabilidade. Os processos de gestão de pessoas também são tocados por essas transformações, tendo em vista sua relação com os sujeitos, com suas subjetividades e diferenças. Havendo uma demanda por uma gestão de pessoas que esteja alinhada às estratégias da empresa (BERNARDES, 2011; DUTRA, 2011; BOTELHO, 2012; GARCIA, 2016).

As práticas de gestão de pessoas consistem nos programas, processos e técnicas operacionalizados em uma organização para atender às políticas de GP, que representam as intenções e direcionamentos estratégicos refere à forma com a qual se espera interagir com os colaboradores (DUTRA, 2011).

Conforme Dutra (2011) as práticas de gestão de pessoas podem ser classificadas em cinco grupos: i) atração - que é a identificação, recrutamento e seleção de profissionais, selecionando os profissionais que irão melhor contribuir para o atendimento dos anseios estratégicos da companhia; ii) retenção - têm por objetivo manter os melhores profissionais na empresa; iii) motivação e engajamento - não basta atrair e reter os profissionais talentosos, é preciso atribuir e articular adequadamente sentido às atividades de cada colaborador, essas práticas de motivação e engajamento estão relacionadas a tratar os colaboradores de forma a reconhecer seu valor, ouvir suas sugestões e prover oportunidades de crescimento profissional e pessoal; iv) treinamento e desenvolvimento - visam a progressão individual do profissional em acordo com as competências que a organização necessita; v) planejamento sucessório- é o processo de avaliação e auditoria dos profissionais da empresa a fim de verificar se a organização possui potenciais sucessores disponíveis para assumir posições de liderança no futuro.

Atrair os profissionais é o início da tarefa da seleção que pode ser planejado e utilizado para chamar a atenção do perfil ideal para as vagas disponíveis. Há dois tipos, o interno e o externo. O recrutamento interno, atua sobre os atuais trabalhadores da empresa, podendo ser em forma de promoção ou transferência de área. Por outro lado, o recrutamento externo é aquele que acontece no ambiente fora da organização, tendo o objetivo de suprir uma necessidade no quadro de empregados da empresa (CORADINI; MURINI, 2009; FREITAG, 2017).

Para Lacombe, (2011) a aquisição de talentos pela seleção externa consiste em atrair um grupo de pessoas suficientemente grande de candidatos qualificados entre os quais se

possa fazer a escolha. Para atender as necessidades de cada empresa, suas particularidades e dos seus cargos, existem diversos métodos de recrutamentos externos: bancos de currículos de candidatos, contatos com sindicatos e entidades de classe, contratação de agências/consultorias que trabalham especificamente com recrutamento, indicações/*networking*. Nos últimos tempos, outras possibilidades foram sendo utilizadas pelas empresas nesse processo como por exemplo a utilização de seus *sites* próprios. (LEMES; WESCHENFELDER, 2014)

As discussões mais recentes sobre a definição do termo talento apresentam cinco linhas fundamentais de pensamento: i) talento como dom: o talento é visto como uma habilidade inata, ou seja nascem com o dom; ii) talento é o resultado do desenvolvimento de uma habilidade através de contínuo treinamento; iii) talento é visto como sendo resultado do conhecimento somado à habilidade inata; iv) talento como potencial, uma característica da pessoa que ainda não pode ser vista, mas que está latente e pode ser desenvolvida; v) talento relacionado ao resultado que o indivíduo entrega no presente a partir de seu desempenho. Essa é uma visão pragmática e muitas vezes adotada pelas organizações. (MEYERS et al., 2013)

2.2 Inteligência Artificial

Nos sistemas de informação contemporâneos a tendência é de que estes manipulem não mais apenas a informação, mas principalmente conhecimento, transformando dados em informação, e informação em conhecimento útil aos requisitos analíticos do usuário.

Os sistemas baseados em conhecimento se distinguem pela capacidade de oferecer ao usuário recursos de suporte aos processos cognitivos desenvolvidos no processo de tomada de decisão. São recursos que buscam minimizar as dificuldades relacionadas às limitações da capacidade de inteligência e de percepções da mente humana para considerar e tratar a totalidade dos aspectos de valor que podem ter importância num processo decisório. Estes novos sistemas são denominados de sistemas baseados em conhecimento ou sistemas inteligentes, uma vez que incluem uma base de conhecimento e certa faculdade de raciocínio. (GUNKEL, et al., 2017)

Embora a área de IA seja estudada academicamente desde os anos 50, só recentemente tem gerado um interesse crescente por causa do surgimento de aplicações comerciais práticas. Os avanços tecnológicos dos equipamentos computacionais contribuíram para o sucesso desta transição da academia para a indústria. Um sistema de IA não é capaz somente de

armazenamento e manipulação de dados, mas também da aquisição, representação, e manipulação de conhecimento. A manipulação de dados pode gerar novas relações sobre fatos e conceitos, ou seja, deduzir novos conhecimentos a partir do conhecimento existente e utilizar métodos de representação e manipulação para resolver problemas complexos que são frequentemente não quantitativos por natureza. A forma de abordar os problemas e as técnicas de engenharia utilizadas para produzir sistemas inteligentes mudou profundamente com as pesquisas de IA sobre algoritmos de decisão. (NASCIMENTO; QUEIROZ, 2017).

Na área da IA-Inteligência Artificial, a intenção de construir mecanismos computacionais capazes de simular na máquina algumas das características da inteligência humana é o desafio central. Há muito os pesquisadores estudam formas de emular ações cognitivas, próprias e exclusivas de humanos, entre elas, as atividades de raciocínio lógico-formal. No caso dos sistemas de informação, especificamente, busca-se na IA tecnologias que possam supri-los com conhecimento formalizado, capaz de ser interpretado igualmente por homens e máquinas. (HEINZLE, 2011)

2.3 Ferramentas Digitais na Aquisição de Talentos

As pessoas estão inseridas na sociedade por meio das relações que mantêm e desenvolvem no decorrer de sua vida e isto é o que ajuda a fortalecer a esfera social. As redes sociais representam um conjunto de pessoas independentes que por meio de uma tecnologia de informação unem seus objetivos e recursos ao redor dos princípios e interesses que são compartilhados. São constituídas como uma das estratégias implícitas que a sociedade utiliza para compartilhar o conhecimento e as informações. (TAVARES; ALMEIDA, 2013)

O *LinkedIn* é uma rede social profissional, fundada em 2003, com a missão de conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos. É uma rede social que se destaca como uma ferramenta de busca utilizada, tanto pelas empresas, como pelos candidatos. Para as empresas é um banco de dados, que possibilita ao recrutador acessar a trajetória profissional do candidato, suas informações de contato, e também sua rede de contatos profissionais. Além disso, a ferramenta possibilita também o acesso a informações acadêmicas e pessoais, como localidade, idade e estado civil (AFONSO, 2009). Também, segundo o autor, as empresas utilizam para criar seus perfis, e dentro deles divulgam as vagas que estão buscando, agregando outra função à rede social, que é a divulgação do negócio.

Para Telles (2010) o *LinkedIn* é uma espécie de currículo profissional, em que consta sua posição atual, os cargos que exerceu, sua escolaridade, seus sites, particularmente sites de empresas, e seu blog. Para os candidatos, é um meio de acompanhar as vagas disponíveis no mercado de trabalho. Há uma variedade de serviços disponíveis aos usuários, como a possibilidade de se conectar aos colegas de trabalho e manter contato com pessoas com as quais já estudaram e trabalharam. Os usuários também podem visualizar perfis de clientes, parceiros de negócios e empresas antes de reuniões ou entrevistas, bem como discutir as notícias mais recentes do setor de atuação e participar de conversas compartilhadas. Além disto, essa rede oferece aos usuários soluções de recrutamento por meio do qual podem navegar pelos anúncios de vagas ou localizar candidatos para a organização (SILVA, 2013).

3 METODOLOGIA

No presente estudo utilizou-se uma pesquisa qualitativa, que segundo Malhotra (2011) consiste em ajudar o pesquisador a compreender o problema enfrentado, buscar oferecer informações e maior compreensão sobre o tema. Ainda segundo o mesmo autor, a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema analisado.

A fim de preservar a identidade dos participantes e também para não expor informações da organização, Yin (2015) aponta que existe a opção do anonimato, em casos que o assunto seja polêmico ou com relação a divulgação dos resultados, condição respeitada neste trabalho, uma vez que se trata de assuntos relacionados a estratégia de desenvolvimento da organização. Desse modo, a ambiência de pesquisa é abordada de forma genérica.

3.1 Ambiência da Pesquisa

Esta investigação foi ambientada em empresas dos segmentos indústria e serviços da Serra Gaúcha, com mais de quinhentos funcionários. Participaram da pesquisa dezenove gestores, atuando em cargos de gestão e que participam dos processos de seleção interno e externo de funcionários, definidos por acessibilidade dos pesquisadores (VIRGILITO, 2010). E, por tais organizações possuírem o setor de Recursos Humanos estruturado com todos os subsistemas (Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, benefícios) em Gestão de Pessoas (DUTRA, 2011).

A pesquisa qualitativa ou investigação qualitativa é uma expressão guarda-chuva que envolve diversas estratégias de investigação ou procedimentos. Na pesquisa qualitativa básica, o pesquisador está interessado em compreender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e que significado atribuem às suas experiências (MERRIAM, 2009).

Para Yin (2015), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, fazendo compreender as relações entre as variáveis, possibilitando assim um maior nível de profundidade e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Para tal entendimento, esta pesquisa dedicou-se em investigar e descrever as características e relações existentes no contexto estudado, assumindo caráter exploratório, desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico, sobre Ferramentas Digitais e Aquisição de Talentos, bem como pela aplicação de questionário auto administrado com pessoas envolvidas na questão em estudo.

3.2 Técnicas de Coletas e Desenvolvimento da Pesquisa

Visando uma análise mais aprofundada sobre as percepções e os resultados foram aplicados questionários estruturados e auto administrados, com perguntas abertas. As questões objetivaram: registrar o entendimento que cada gestor possui sobre a utilização das ferramentas digitais; identificar quais os principais meios de captação de candidatos; identificar as mudanças na empresa em relação ao uso da inteligência artificial para atrair e reter talentos; investigar as diferenças nas formas de seleção; identificar os principais canais utilizados no processo de seleção e identificar os pontos fortes e os pontos fracos desta forma de aquisição de talento. Segundo Flick (2009), as características gerais da pesquisa qualitativa elencam a primazia da compreensão como princípio do conhecimento; a construção da realidade onde a pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção; a descoberta e a construção de teorias como objetos de estudo desta abordagem.

Nesta pesquisa, optou-se pela aplicação do questionário por meio dos recursos da *Internet*, enviando-os aos respondentes via e-mail, que relataram por escrito suas respostas, e devolveram os questionários preenchidos pela mesma via. Esse método foi adotado, levando em consideração sua agilidade, facilidade, baixo custo e melhor acompanhamento dos retornos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 10 de agosto de 2018 a 18 de setembro de 2018. Conforme Gil, (2012) a pesquisa pode ser classificada conforme sua natureza,

ARH Serrana – Associação Serrana de Recursos Humanos
Trabalho de Pesquisa - Grupo de Estudos de Aquisição de Talentos

problema, objetivos e procedimentos técnicos. E, que existem vários tipos de pesquisas utilizadas para proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo, sobretudo no que refere à obtenção, processamento e validação dos dados da problemática que está sendo investigada

No que tange à análise dos dados, Yin (2015) entende que ela consiste no exame, categorização e classificação das evidências, conforme proposições iniciais do estudo. Para organização e interpretação dos dados, esta investigação utilizou o método de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo presta-se a fins exploratórios, ou seja, de descoberta, a partir do entendimento do conteúdo coletado, cujos textos são lidos criteriosamente, separados em unidades de análise, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, e interpretados.

Quadro 1 - Roteiro básico de questões para os entrevistados

Objetivos Específicos	Questões	Autores de base
a) identificar às ferramentas digitais utilizadas na aquisição de talentos.	- Qual meio você utiliza para aquisição de novos talentos? - Se utiliza ferramentas digitais ou outras opções de aquisição de talentos, cite e descreva como é operacionalizado o processo. - Caso sua empresa não utiliza ferramentas digitais para aquisição de talentos, você acredita que pode implantar? Justifique sua resposta.	TAVARES; ALMEIDA, (2013). DUTRA, (2011).
b) analisar o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências.	- Você acredita que a efetividade do processo de aquisição de talentos a partir das ferramentas digitais se mantém, comparando com o processo tradicional? Justifique sua resposta. - Na sua opinião, a utilização das ferramentas digitais pode contribuir na REDUÇÃO DE TEMPO utilizado no processo de aquisição de novos talentos? Justifique sua resposta.	SILVA, (2013). GUNKEL, (et al.,2017).
c) analisar a cultura organizacional em relação a seleção com o uso da inteligência artificial.	- Na sua opinião, as ferramentas digitais podem contribuir para REDUÇÃO DE CUSTO no processo de aquisição de novos talentos? Justifique sua resposta. - Na sua opinião quais são os benefícios da utilização de ferramentas digitais para aquisição de talentos?	LEMES; WESCHENFELDER, (2014).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com as unidades de categorização, buscou-se responder fatores relacionados: (i) às formas de divulgação para a aquisição de novos talentos; (ii) às percepções sobre aquisição de novos talentos; (iii) a efetividade na aquisição de novos talentos; (iv) ao tempo para aquisição de novos talentos; (v) ao custo para aquisição de novos talentos; (vi) aos principais conhecimentos compartilhados; (vii) aos principais resultados da utilização das ferramentas

Coordenadoras do Grupo de Estudos de Aquisição de Talentos: Caroline Rigotti e Flávia Ribeiro

Coordenadora Grupo de Estudos Departamento de Desenvolvimento da ARH Serrana: Patricia Rech 8

digitais. Sendo assim, uma vez definidas as áreas de observação, as respostas foram organizadas para a análise final.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A predominância dos respondentes foram mulheres, treze dos dezanove participantes, sendo que onze afirmaram trabalhar em cargos gerenciais. Apenas dois dos respondentes não possuem ensino superior completo. Pode-se afirmar que a maioria das empresas, dos quais os gestores responderam à pesquisa possuem mais de mil funcionários. E, que suas formações acadêmicas são de diversas áreas como é apresentado no quadro 2.

Quadro 2–Características dos pesquisados

Função	Formação	Meio Divulgação	Ferramentas Digitais
Líder de Processos de Apoio - Ferramentaria	Engenharia de Produção	Agência de Emprego, Site da empresa, Ferramentas Digitais (aplicativos, software), Outros	Através de uma plataforma/aplicativo chamado <i>Gupy</i> temos indiretamente acesso às redes sociais do candidato. O aplicativo ajuda na propaganda da vaga e diminui a burocracia de contato com o candidato. Os demais processos operacionais de contratação seguem normais.
Coordenador de Logística	Administração de Empresas	<i>LinkedIn</i> , Agência de Emprego, Ferramentas Digitais (aplicativos, software)	Ferramenta <i>Gupy</i> . A vaga é divulgada em mídias da Empresa, e os interessados se inscrevem. A partir daí iniciamos a triagem até definição pelo melhor candidato dentro do perfil que se buscava.
Coordenador	Engenharia	<i>LinkedIn</i> ., Facebook, Site da empresa, Ferramentas Digitais (aplicativos, software)	Ferramenta <i>Gupy</i> , onde o gestor é o responsável por todo o processo de R&S.
Psicóloga Organizacional	Psicóloga	<i>LinkedIn</i> , Site da empresa, Outros	Utilizamos o <i>LinkedIn</i> para a captação de novos currículos, através da Ferramenta <i>Recruter</i> . Quanto ao site da empresa, hospedamos o Trabalho Conosco, onde qualquer interessado em atuar na nossa empresa pode cadastrar seu currículo. E a outra ferramenta que utilizamos é o portal Central de Carreiras, um portal

ARH Serrana – Associação Serrana de Recursos Humanos
Trabalho de Pesquisa - Grupo de Estudos de Aquisição de Talentos

			gratuito, onde divulgamos as oportunidades em aberto se não conseguimos currículos nas duas outras fontes anteriores.
Supervisor Comercial	Superior incompleto em andamento	<i>Linkedin</i> , Agência de Emprego, Site da empresa	É usado agência de emprego, indicações e <i>LinkedIn</i>
Supervisor Comercial	Graduação em Psicologia	<i>Linkedin</i> , Facebook, Site da empresa	Divulgamos as oportunidades no <i>Linkedin</i> , <i>Facebook</i> e solicitamos que os candidatos façam o Cadastro do currículo em nosso site.
Psicóloga	Graduação em Psicologia e Pós em Dinâmica de Grupo	<i>Linkedin</i> , <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , Site da empresa	Não utiliza
Gerente de Recursos Humanos	Administração de Empresas e MBA em Estratégia Empresarial.	<i>Linkedin</i> , <i>Facebook</i> , Ferramentas Digitais (aplicativos, software)	Nós utilizamos a ferramenta RECRUTE. O RECRUTE é uma ferramenta de recrutamento e apoio a seleção. Nossa área de aquisição de talentos realiza a busca de perfis, aplicação de testes e entrevistas através da ferramenta.
Gerente de Comunicação	Relações Públicas, Mestrado em Administração	<i>Linkedin</i> , <i>Facebook</i> , Agência de Emprego, Site da empresa	A partir dos currículos, faz-se a consulta nas redes sociais do candidato.
Analista	Psicologia	Agência de Emprego	Não utiliza
Lider de impressão	Técnico em polímeros	Via e-mail	Via e-mail
Analista de RH	FTEC e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas	<i>Linkedin</i> , <i>Facebook</i> , Site da empresa, Outros	Utilizamos divulgação de vagas operacionais através de cartazes colados em locais de grande circulação, site Trabalha Brasil, Grupos de <i>Facebook</i> , Grupos de <i>LinkedIn</i> .
Analista de saúde	Superior Completo	<i>Linkedin</i> , Agência de Emprego, Site da empresa, Ferramentas Digitais (aplicativos, software)	Plataforma digital - candidatos de inscrevem por lá
Coordenadora de Rh	Superior completo	<i>Facebook</i> , Agência de Emprego, Site da empresa	Não utiliza.
Coordenador de Controladoria	Pós-Graduação	<i>Linkedin</i> , <i>Instagram</i> , Site da empresa	Não utiliza.
Analista da Qualidade e Meio Ambiente	Pós Graduada	<i>Facebook</i> , Site da empresa, Outros	Recebimento de Currículos Impressos na sede da empresa
Supervisor de RH	Direito	<i>Facebook</i> , Agência de Emprego, Site da empresa	Utilizamos <i>Facebook</i> pago.

ARH Serrana – Associação Serrana de Recursos Humanos
Trabalho de Pesquisa - Grupo de Estudos de Aquisição de Talentos

Coordenador de RH	Administração de Empresas	Site da empresa, Outros	Entrega de currículos na portaria, e-mail, indicações de empregados
Analista de Endomarketing	Jornalismo	<i>LinkedIn</i> ., <i>Facebook</i> , Agência de Emprego, Site da empresa	Não utilizo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que a maioria dos respondentes utiliza as redes sociais, por meio do *LinkedIn*, *Facebook* e o site da empresa para realizar a divulgação dos processos de seleção. Nota-se também, que são utilizadas agências de emprego e ferramentas digitais nos processos de aquisição de talentos. E que, todos os respondentes estão envolvidos no processo de aquisição de talentos, em diferentes momentos da seleção.

Na percepção dos usuários do *LinkedIn*, a ferramenta é considerada um meio de adquirir mais candidatos ou obter informações relacionadas ao ambiente corporativo e suas áreas de atuação, pois possui uma variedade de serviços com foco profissional.

Somente cinco dos respondentes utilizam plataformas digitais específicas como um tipo de ferramenta digital, que inicia com a divulgação da vaga e vai até a seleção final do candidato. E dois respondentes não utilizam nenhuma forma de IA no processo de aquisição de talentos. O anúncio em jornal não é citado por nenhum participante.

Para Stone et al (2016) a IA tende a estreitar a distância entre as informações pessoais dos candidatos e área de Gestão de Pessoas. Assim, a acessibilidade ao perfil, comportamento e as competências técnicas estarão disponíveis em qualquer tempo e ao alcance dos gestores que participam da escolha do candidato. Esse fato já é encontrado na rotina de alguns processos de aquisição de talentos conforme relatos no quadro acima.

4.1 Análise do Processo de Utilização de Ferramentas Digitais na Aquisição de Talentos

Para caracterizar os processos da divulgação das vagas bem como sua operacionalização, observou-se que pode acontecer de diferentes formas. Têm gestores que participam no início da fase, outros durante e alguns que nem participam. Abaixo trechos que relatam esses momentos:

Utilizamos o *LinkedIn*, para a captação de novos currículos, através da ferramenta Recruiter. Quanto ao site da empresa, hospedamos o Trabalhe Conosco, onde qualquer interessado em atuar na nossa empresa pode cadastrar seu currículo. E a outra ferramenta que utilizamos é o portal Central de Carreiras, onde divulgamos as oportunidades em aberto se não conseguimos currículos nas duas outras fontes anteriores. (Psicóloga).

Através de uma plataforma/aplicativo chamado *Gupy* temos indiretamente acesso às redes sociais do candidato. O aplicativo ajuda na propaganda da vaga e diminui a

ARH Serrana – Associação Serrana de Recursos Humanos
Trabalho de Pesquisa - Grupo de Estudos de Aquisição de Talentos

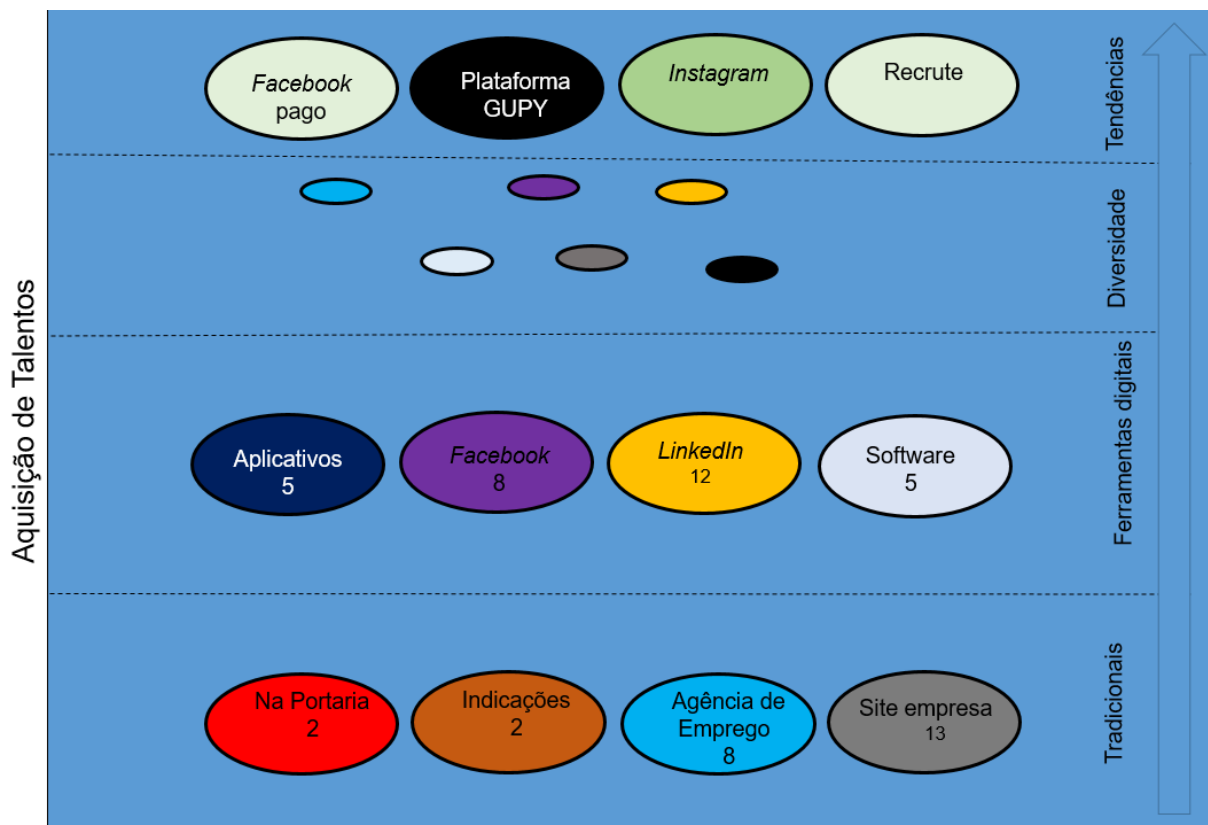
burocracia de contato com o candidato. Os demais processos operacionais de contratação seguem normais (Coordenador de Logística).

Quando questionados “Você acredita que a efetividade do processo de aquisição de talentos a partir das ferramentas digitais se mantém, comparando com o processo tradicional? Justifique sua resposta.” A partir dos depoimentos dos entrevistados, foi possível identificar que a efetividade do processo de aquisição de talentos a partir do uso da inteligência artificial pode aumentar, no entanto os meios tradicionais prevalecem. Observa-se tal situação por meio dos relatos selecionados:

Sim. A inteligência artificial pode nos ajudar muito na busca do melhor perfil, porém o olhar do selecionador, “concluindo a avaliação do perfil mais aderente”, na nossa cultura não deverá ser substituído. (Psicóloga).

Sim. Se mantém ou pode até melhorar, uma vez que a inteligência artificial disponível em algumas plataformas contribui na assertividade de escolha dos perfis de candidato. (Supervisor de RH).

Os resultados apontam que há uma mudança no processo de aquisição de talentos, conforme a figura 1:



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos dezenove participantes, quinze usam a combinação de agências de emprego, *site* da empresa, redes sociais, aplicativos e softwares. Emergem como outras tendências de captação de candidatos a plataforma Gupy, que é um software que utiliza da inteligência

artificial para identificar perfis que estejam alinhados com a descrição do cargo. Assim como, o *facebook* por assinatura e o *recrute*.

Neste contexto pode-se relacionar aos processos de recrutamento e seleção apresentados por Lacombe (2011) quando menciona que, para atender a demanda da empresa, suas particularidades e dos seus cargos, são utilizados vários métodos de recrutamento, como anúncios, indicações, agências de empregos, e que nos últimos tempos, outras possibilidades foram sendo utilizadas, dentre elas, o uso da internet, em que as empresas passaram a utilizar de *sites* próprios ou terceirizados para divulgar as vagas ou ainda permitir o preenchimento de formulários iniciais.

A percepção dos participantes em relação ao tempo e a assertividade da aquisição de talentos por meio da Inteligência Artificial, é que há a necessidade de adaptar-se para manter a organização em um ambiente competitivo. E, que é um meio de assertividade e agilidade, tanto para a seleção externa, como interna.

Para os respondentes que ainda não usam que são quatro, estão dispostos a vir utilizar, por acreditar que é a tendência de seleção, o que leva à reflexão de que, nestes tempos de mudança esse rumo é uma das possibilidades de inovação que os gestores são cobrados atualmente. E que depende de interação, colaboração e, principalmente, da identificação de oportunidades.

Em relação aos benefícios com a utilização de ferramentas digitais foi citado a diminuição dos custos do processo. Porém, o investimento em infraestrutura tecnológica para renovação e adaptação dos currículos e uma apropriada formação multidisciplinar, com habilidades e competências específicas seriam ações necessárias para atingir este propósito, assim como a qualificação dos gestores envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro objetivo específico do estudo foi identificar às ferramentas digitais utilizadas para a aquisição de talentos pelos gestores de empresas com mais de quinhentos funcionários. Os resultados indicaram que os respondentes estão em um processo de mudança começando a utilizar a IA para aquisição de talentos, juntamente com outras formas tradicionais de seleção.

Por meio da literatura e do resultado da pesquisa, pode-se observar que com as mudanças tecnológicas, novos modelos de comunicação foram surgindo, e as empresas estão percebendo a necessidade de adaptar seus processos. Nesse sentido o objetivo da pesquisa foi

atingido, pois todas as questões que nortearam esse estudo, relacionadas a aquisição de talentos, foram respondidas.

O segundo objetivo foi analisar o processo de implantação das práticas de gestão de talentos, seus desafios, resultados e tendências. Observou-se que os gestores que já estão usando os meios advindos da IA, relatam que houve uma quebra de paradigma tanto para as empresas como para os candidatos, pois as competências técnicas e comportamentais eram mapeadas por profissionais da área de Psicologia e Recursos Humanos e atualmente são utilizadas combinações computacionais para auxiliar nesta atividade.

Em relação ao uso da inteligência artificial, os entrevistados relataram que o benefício é a rapidez em construir ou reconstruir um banco de dados e a redução das fases de seleção, diminuindo o tempo para a seleção, mas que ainda não conseguem medir com indicadores se haverá rotatividade dos candidatos selecionados. Observou-se também, que há uma predominância da centralização do processo seletivo de gestores com cargos relacionados a área de RH.

Por fim, sugere-se que os indicadores relacionados as práticas de RH sejam objeto de estudos futuros, conduzidas por pesquisas mistas, que envolvam técnicas qualitativas e quantitativas que investiguem e aprofundem a aquisição de talentos.

Este estudo, pela limitação imposta pela metodologia adotada, não permite generalizações ou extrapolação dos resultados – as conclusões fazem sentido no contexto dos entrevistados.

6 REFERÊNCIAS

AFONSO, A. **Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos**. 2009. 170f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERNARDES, E. Aprendendo a enxergar pessoas no século 21: o papel da gestão de pessoas versus recursos humanos. In: CHIUZI, R. M. (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?** Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. P. 149-160.

BOTELHO, L. L. R. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento**. Florianópolis, SC. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa

Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2012.

CORADINI, E.; MURINI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. *Disciplina rum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

CARLOTTO, M. S.; WENDT, G. W.; LISBOA, C.; MORAES, M. A. Preditores da Adição ao Trabalho em Trabalhadores que utilizam Tecnologias de Informação e Comunicação. **Trends in Psychology / Temas em Psicologia**, Vol. 22, nº 2, 377-387, 2014.

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ENGELMAN, R., NODARI, C. H., & FROEHLICH, C. Gestão Estratégica de Talentos: Proposta de um Modelo para Empresas Inovadoras. **Revista Capital Científico**. 15 (1), Jan. - Mar. 2017.

FERREIRA, P.; LUZ, C.; MACIEL, I. As redes sociais como fonte de informação: uso do WhatsApp como ferramenta de apuração da notícia. **Intercom**, v. 44, 2015.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009

FREITAG, B. B., & Fisher, A. L. Talento em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e práticas corporativas. **Revista Eletrônica de Administração**, 23, No Especial, 158-187. 2017.

GARCIA, A. T. O. **Gestão de pessoas por competências em pequenas empresas: uma abordagem multimétodo**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012017-125144/>>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUNKEL, D. J.; TRENTO, F.; GONÇALVES, D. N. **Comunicação e inteligência artificial: novos desafios e oportunidades para a pesquisa em comunicação**. *Galáxia (São Paulo)*, (34), 5-19. 2017. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-2554201730816>

HEINZLE, R. **Um modelo de engenharia do conhecimento para sistemas de apoio a decisão com recursos para raciocínio abduutivo**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011..<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/543/424>

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMES, A; WESCHENFELDER, G. A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção. **Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca**, 2014, p. 19-39.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MERRIAM, S.B. (2009). **Pesquisa Qualitativa de Estudo de Caso Pesquisa qualitativa: um guia para concepção e implementação** (2ª ed., Pp. 39-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass

MEYERS, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, 23(4), 305–321. 2013. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.003

KING, A. L. S.; NARDI, A. E.; CARDOSO, A. **Nomofobia: Dependência do computador, internet, redes sociais? Dependência do telefone celular? O impacto das novas tecnologias no cotidiano dos indivíduos. Aspectos: Clínico, Cognitivo-Comportamental, Social e Ambiental.** 1ª Ed. São Paulo: Atheneu Editora, 2014.

PINOCHET, L. H. C. **Tecnologia da Informação e Comunicação.** 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SILVA, W. D. da. **LinkedIn Como se destacar.** 2. ed. E-Book Kindle, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA A. de F. POLIZZI FILHO. A. Intenção de Rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

STONE, P.; BROOKS, R.; BRYNJOLFSSON, E.; CALO, R.; ETZIONI, O.; HAGER, G.; HIRSCHBERG, J.; KALYANAKRISHNAN, S.; KAMAR, E.; KRAUS, S.; LEYTON-BROWN, K.; PARKES, D.; PRESS, W.; SAXENIAN, A. L.; SHAH, J.; TAMBE, M.; TELLER, A.; *"Artificial Intelligence and Life in 2030. "One Hundred Year Study on Artificial Intelligence: Report of the 2015-2016 Study Panel.* Universidade de Stanford, Stanford, CA. Doc: <http://ai100.stanford.edu/2016-report> Acesso: Setembro 10, 2018.

TAVARES, W.; ALMEIDA, G. C. Redes Sociais Virtuais e a Democracia 2.0: Dinâmica e Perspectivas Políticas na Relação entre Políticos e Sociedade. **XXXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.** 2013. Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

NASCIMENTO, A. M.; QUEIROZ, A, C, M. Panorama das pesquisas sobre Inteligência Artificial em Administração no Brasil. **Enanpad, 2017.** São Paulo, ANPAD, 2017.

TELLES, E. **A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2010.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de marketing**. Uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.