

O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: tendências e resistências

Autoria

Daniel Blumen - daniel@blumenconsultoria.com.br

Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade - MPGC - FGV/EAESP / FGV/EAESP - Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Vanessa Martines Cepellos - vanessacepellos@hotmail.com

Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade - MPGC - FGV/EAESP / FGV/EAESP - Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Resumo

Este trabalho investiga as implicações da adoção de dispositivos tecnológicos em processos de Recrutamento e Seleção (R&S) a partir da perspectiva de recrutadores de empresas do setor farmacêutico instaladas no estado de São Paulo. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de um roteiro semiestruturado, com 12 entrevistados com experiência em R&S antes e depois do advento da tecnologia. Verificou-se que as empresas apoiam o uso da tecnologia durante o processo de R&S, ainda que somente a minoria utilize o sistema de Inteligência Artificial (IA). Além disso, é consenso entre os entrevistados que a tecnologia nos processos de R&S tem o papel de desburocratizar o RH, deixando-o com foco mais estratégico e consultivo. O LinkedIn, é utilizado para buscar talentos em todos os cargos, enquanto a IA é utilizada de forma mais preponderante no preenchimento dos cargos operacionais. Verificou-se também que o processo de R&S se torna mais humanizado à medida que se considera os cargos mais altos da organização. Por fim, verificou-se que a pandemia trouxe uma quebra de paradigma no uso de tecnologias no processo de R&S, a qual deverá ser amplamente utilizada, integral ou parcialmente. Sugestões para futuras pesquisas e limitações da pesquisa também foram apresentadas.

O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: tendências e resistências

RESUMO

Este trabalho investiga as implicações da adoção de dispositivos tecnológicos em processos de Recrutamento e Seleção (R&S) a partir da perspectiva de recrutadores de empresas do setor farmacêutico instaladas no estado de São Paulo. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de um roteiro semiestruturado, com 12 entrevistados com experiência em R&S antes e depois do advento da tecnologia. Verificou-se que as empresas apoiam o uso da tecnologia durante o processo de R&S, ainda que somente a minoria utilize o sistema de Inteligência Artificial (IA). Além disso, é consenso entre os entrevistados que a tecnologia nos processos de R&S tem o papel de desburocratizar o RH, deixando-o com foco mais estratégico e consultivo. O LinkedIn, é utilizado para buscar talentos em todos os cargos, enquanto a IA é utilizada de forma mais preponderante no preenchimento dos cargos operacionais. Verificou-se também que o processo de R&S se torna mais humanizado à medida que se considera os cargos mais altos da organização. Por fim, verificou-se que a pandemia trouxe uma quebra de paradigma no uso de tecnologias no processo de R&S, a qual deverá ser amplamente utilizada, integral ou parcialmente. Sugestões para futuras pesquisas e limitações da pesquisa também foram apresentadas.

Palavras-chave: Recrutamento & Seleção. Tecnologia. Inteligência Artificial.

INTRODUÇÃO

As primeiras revoluções industriais, ocorridas nos últimos 300 anos, mudaram de forma radical as sociedades (Corvalán, 2017). O mundo está passando pela Quarta Revolução Industrial (Schwab, 2020), uma revolução digital ligada ao avanço de tecnologias inovadoras que vão mudar o mundo de forma rápida e radical, onde a transformação digital e a Inteligência Artificial (IA) não estão mais vinculadas somente a computadores, robôs e *softwares* destinados a melhorar a habilidade física do ser humano (Mendonça *et al.*, 2018).

No contexto organizacional também é possível presenciar transformações tecnológicas, na medida em que a velocidade da economia vem ultrapassando fronteiras e demandando processos consistentes que tragam uma melhor eficiência, em função da economia de tempo e maior lucro para as corporações (Mendonça *et al.*, 2018). Na área de Recursos Humanos (RH), segundo Licciardi, Farias e Dos Santos (2018) as metodologias inovadoras no Recrutamento e Seleção (R&S) estão determinadas a melhorar o dia a dia nas organizações, contribuindo assim para o seu crescimento. Deixar os processos de análise dos perfis dos candidatos automatizados, com o intuito de identificar os que se adequam às especificações da vaga, pode trazer uma maior eficiência. (Faliagka *et al.*, 2012).

A partir da introdução das tecnologias na área de RH, ela se tornou mais estratégica, deixou de ser burocrática e operacional e deu significado para a IA, tecnologia que busca colaborar com o crescimento das organizações facilitando as formas de trabalho (Mendonça *et al.*, 2018). Segundo os dados do relatório Panorama RH Brasil 2018 (HR.Rocks, 2018), que engloba inclusive empresas do segmento da saúde, contexto no qual esta pesquisa está inserida, somente 15% das empresas pesquisadas consideram elevada a utilização de tecnologias e 50% consideram estar na média. Um total de 91% dos que responderam à pesquisa consideram o uso

da tecnologia uma questão importante para que o RH passe a ser mais estratégico, 51% utilizam algum *software* no processo de R&S e 59% têm uma página no site para atração de talentos.

Os dados apontam, portanto, para a relevância do tema, mas os estudos acadêmicos ainda são incipientes e escassos, o que justifica um maior aprofundamento sobre o tópico. Com base neste contexto, este trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as implicações da adoção de dispositivos tecnológicos, em processos de R&S de pessoas, sob a ótica do recrutador? Para respondê-la foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de 12 entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH do setor farmacêutico de empresas instaladas no estado de São Paulo que ocupam cargos diversos nas organizações em que atuam.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: além desta Introdução, o artigo apresenta o Referencial Teórico em que foi abordado o tópico sobre o uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) nos processos de R&S, em seguida, foi apresentado o procedimento metodológico, depois, os resultados e análises, posteriormente, a conclusão e, por fim, as referências bibliográficas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) nos processos de R&S

Enquanto a década de 80 foi pautada pela máquina de escrever, classificados de empregos em jornais, currículos impressos em papel e agências de empregos, a partir das décadas de 90 e 2000, o perfil da busca de emprego mudou, surgindo os sites de vagas, os bancos de currículos *online* (Lorenz; Oliveira; Silva, 2019), e mais à frente, plataformas como LinkedIn (Biberg, 2019).

Com a chegada da tecnologia nos processos de R&S, houve um crescimento exponencial do número de candidatos utilizando a web em busca de emprego. Isto fez com que as áreas de R&S tivessem um número grande de ofertas de currículos e um reduzido número de profissionais envolvidos na seleção dos candidatos. Assim, foi necessário recorrer à tecnologia, incluindo a IA, reduzindo por sua vez o custo de contratação, em função da redução do tempo em que a vaga fica disponível, bem como, a necessidade de contratação de mão de obra para efetivar o processo de seleção (Faliagka et al., 2012).

De acordo com (Cappelli, 2001), o custo estimado para a contratação de um novo colaborador, utilizando a internet, é vinte vezes menor do que os custos de um processo, em que não se utiliza a web, além de trazer uma grande economia de tempo. Postar vagas *online*, obter currículos digitalizados, buscar perfis em sites na internet são maneiras de redução de custo e de tempo. É possível notar um ganho de velocidade e uma facilitação dos processos, deixando o RH mais ágil (Paulo Albuquerque de Mendonça et al., 2017) e por sua vez mais estratégico (De Lima & Rabelo, 2018). Segundo Lorenz, Oliveira e Silva (2019), o processo seletivo, que envolve tecnologia apresenta, como ponto forte, o fato de trazer uma maior agilidade, efetividade e assertividade. Mas, os recursos tecnológicos não devem ser utilizados de forma isolada e deve haver o envolvimento do recrutador.

O sistema de recrutamento pode ser melhorado através dos mecanismos de IA. Segundo Geetha e Bhanu (2018), IA é um sistema disponibilizado por computador, desenvolvido para processar dados para prover resultados de forma análoga ao trabalho humano nas empresas, usando a aptidão de aprender, tomar decisões e solucionar problemas. Inteligência artificial é a ciência de reproduzir a inteligência do homem através de computadores. Pérez e Falótico (2019) citam que, de acordo com o Big Data Social, 96% dos recrutadores pactuam que os processos de IA reduzem o *turnover* dos colaboradores e ainda aumentam o alcance a grupos de talentos. Os autores ainda afirmam que uma boa parte das grandes e médias empresas, no Brasil e no mundo, utiliza a tecnologia nos processos de R&S. Estas tecnologias envolvem recrutamento de candidatos por meio de *e-mails*, passando por entrevistas, através de videoconferências e

realização de testes através da internet, ou ainda usando-se outras tecnologias, como *softwares* voltados para este fim.

Não somente a seleção de currículos através de IA é um recurso recente, mas houve um avanço no processo de R&S a partir de redes sociais, entrevistas automatizadas e gravadas através de vídeo, as chamadas entrevistas assíncronas (Forman et al., 2020), jogos direcionados para detectar competências, além de entrevistas através de videoconferências, de forma síncrona (Jaffer et al., 2017). Dados mostram uma melhor eficiência do processo de R&S a partir da IA no processo de análise de perfil de candidatos em redes sociais (Faliagka et al., 2012).

Outro ponto positivo explorado por Upadhyay e Khandelwal (2018) é o fato da IA responder a aplicação de um candidato em 24 horas após a sua inscrição. A IA é capaz de prover um *feedback* relativo às qualificações e às habilidades do candidato, o que o auxilia a se aperfeiçoar, e a ter uma experiência positiva.

Segundo Ferreira (2020), o ponto positivo é a redução do trabalho manual efetuado pelos recrutadores, pois a otimização dos processos nas fases de triagem disponibiliza trazer um número maior de candidatos, dispendendo menos esforços e menos tempo dedicado às etapas seguintes do processo. Upadhyay e Khandelwal (2018) comentam que com a IA sendo responsável pelas tarefas repetitivas, os recrutadores colocam o foco em questões mais estratégicas, passando a ser consultores de talentos.

Costa (2018) afirma que o ponto alto do processo seletivo digital é trazer tanto uma maior amplitude na busca por candidatos, sem restrição de fronteiras, como também, uma maior possibilidade de acesso à diversidade. Por meio das mídias sociais é possível atingir muitas pessoas com uma única publicação de uma vaga disponível; e ao mesmo tempo, analisar os candidatos interessados pelas vagas. Isso tudo antes de estabelecer um contato pessoal (Pondé, 2019).

Ferreira (2020) cita que a IA é um recurso que proporciona uma maior transparência nos processos de recrutamento, evitando vieses no momento da triagem e seleção, e ainda melhora o entendimento do candidato, no que tange ao processo e seu objetivo. O processo também se torna imparcial e justo, oferecendo assim a mesma oportunidade para todos os concorrentes da posição. Porém segundo Upadhyay e Khandelwal (2018), os sistemas de IA precisam ser programados de forma adequada, para que se evite vieses inconscientes. Sobre este tópico, Blommaert, Coenders e Van Tubergen (2013) comentam que na pesquisa que realizaram na Holanda e que envolveu candidatos do sexo masculino e feminino, três níveis ocupacionais, cinco setores e dez regiões geográficas, apresentou resultados com fortes indícios de que candidatos com nomes árabes foram menos acessados a despeito do sexo, da escolaridade, da idade, da região ou do setor. Segundo Ahmed (2018) estes preconceitos podem ser encontrados tanto nas descrições de cargos, como na análise de currículos, mas algoritmos podem ser desenvolvidos para ajudar os recrutadores a reconhecerem e a retirarem os vieses possibilitando a vinda de uma gama de candidatos.

Como ponto negativo, Blommaert, Coenders e Van Tubergen (2013) enfatizam que o R&S digital pode restringir o atendimento a pessoas que não possuem intimidade com as tecnologias, bem como aos indivíduos que não possuem acesso à internet.

Costa (2018) explica que as vagas operacionais possibilitam a inclusão de processos completamente *online*, com aplicação de testes de personalidade, comportamentais e de conhecimento técnico. Já para cargos mais sêniores e mais complexos, as fases *online* serão eliminatórias, mas com processos presenciais. Os cargos de alta gerência e *C-Level* não dispõem de procedimentos *online*.

Algumas companhias estão delegando, aos gerentes de linha, autonomia na contratação de candidatos, deixando-os sem a interferência da área de RH da empresa. O recrutamento

online acaba sendo um facilitador, e acaba descentralizando o responsável pela contratação (Cappelli, 2001).

Quando se fala do uso de tecnologia e IA nos processos de R&S é importante que se aborde a prática do *Cybervetting*. Segundo (Berger, 2015), o *Cybervetting* está atrelado ao uso das redes sociais para entender o comportamento do colaborador e o que ele divulga sobre a empresa. Já no contexto de R&S, por meio das redes sociais, os recrutadores têm a possibilidade de verificar os comportamentos dos candidatos fora do ambiente de trabalho, o que pode ser prejudicial ao processo, já que indivíduos podem agir de forma distintas no trabalho e na vida pessoal (Biberg, 2019). Neste sentido, o *Cybervetting* é uma forma de favorecer a obtenção de diferentes informações, que podem envolver o aspecto familiar, do dia a dia, hobbies, opiniões e muito mais (Backman & Hedenus, 2019). Os recrutadores avaliam os candidatos tanto com base nas informações das redes sociais, como também, em função da falta de informações, o que pode ser prejudicial ao candidato, porém não eliminatório. Ver que o candidato não é ativo nas redes sociais pode mostrar que, talvez, ele não seja bem conectado com pessoas, o que gera uma imagem dele não possuir muita habilidade pessoal, porém não o desqualifica (Melton et al., 2018).

Um estudo comparativo, realizado no Reino Unido e na Austrália, aponta que 60% dos colaboradores defendem que os empregadores não devem investigar informações em redes sociais, mesmo que as configurações de privacidade estejam abertas. Por outro lado, estudantes universitários canadenses responsabilizam o dono do perfil pelo conteúdo postado, ou seja se as configurações de privacidade não forem ativadas, é admissível que outros indivíduos acessem suas informações (Backman & Hedenus, 2019).

De acordo com CareerBuilder (2018), 70% dos empregadores americanos usam algum tipo de mídia social para pesquisar candidatos durante o processo de seleção, aproximadamente 50% verificam seus empregados atuais em mídias sociais, e quase 35% já repreendeu ou demitiu colaboradores, em função deles terem postado conteúdos *online* considerados inadequados. Praticamente metade dos recrutadores dizem que se não encontrarem o candidato *online*, há uma menor chance de os chamarem para uma entrevista. Quase 30% dizem gostar de reunir mais informações, através das redes sociais, antes de ligarem para o candidato. Segundo The Reppler Effect (2011), com base em uma pesquisa realizada com 300 recrutadores, 91% dizem usar *social networking* para se informar sobre potenciais candidatos, sendo que quase 50% fazem isso assim que recebe o currículo. E 69% dos recrutadores pesquisados já rejeitaram candidatos, em função do que eles postaram nas redes sociais.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as implicações da adoção de dispositivos tecnológicos, em processos de R&S de pessoas, sob a ótica do recrutador? Para respondê-la foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de 12 entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH do setor farmacêutico de empresas instaladas no estado de São Paulo que ocupam cargos diversos nas organizações em que atuam.

A indústria farmacêutica brasileira representa aproximadamente 2% do mercado global sendo a 7ª em faturamento no ranking das 20 principais economias (Sindufarma, 2020). Segundo os dados do Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico da Secretaria Executiva da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), do Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico da Secretaria Executiva da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), em 2019, o mercado farmacêutico alcançou o valor de R\$ 74,6 bilhões em vendas (Verdêlio, 2021). O estado de São Paulo traz a maior concentração de indústrias farmacêuticas, que corresponde a 56,25% do total de empresas do setor no país e detém 76,85%

do faturamento do Brasil (Verdélío, 2021). Esta representatividade traz uma importância significativa em sua competitividade, e por sua vez, na necessidade de atração e retenção de talentos, já que a vantagem competitiva está cada vez mais focada nos profissionais e suas competências (Bartlett; Ghoshal, 1997)

Foram considerados, para as entrevistas, profissionais de ambos os sexos, maiores de 18 anos, que tinham envolvimento no processo de R&S através de dispositivos tecnológicos (IA, softwares, internet, videoconferências, redes sociais) e que também tinham conhecimento do processo de R&S tradicional, sem o envolvimento de dispositivos tecnológicos. A ideia de envolver recrutadores que tinham experiência com recrutamento tradicional e através de dispositivos tecnológicos é a de trazer informações comparativas entre as duas formas de processos de seleção. Considerou-se como critério de encerramento das entrevistas o grau de saturação e repetição dos conteúdos apresentados pelos participantes.

As entrevistas ocorreram entre os dias 20/04/2021 e 18/06/2021, período caracterizado pelo segundo ano da pandemia de COVID-19, o que ocasionou o desenvolvimento das entrevistas por videoconferência, através da ferramenta Zoom. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora, foram gravadas e transcritas (Bardin, 1977).

O roteiro de entrevista utilizado contemplou 25 questões que tinham como intuito investigar como se dá o processo de R&S na empresa, como a IA é utilizado nos processos de R&S, quais as vantagens e desvantagens das tecnologias nos processos de R&S, quais seus impactos, entre outros aspectos relacionados ao tópico. A fim de preservar o anonimato dos respondentes utilizou-se pseudônimos, conforme é possível visualizar no Quadro 1, que apresenta a demografia dos entrevistados.

Quadro 1 – Demografia dos Entrevistados

Entrevistados	Origem da Empresa	Tempo de experiência em RH	Tempo de Experiência em R&S	Posição
Joana	Multinacional	11 anos	11 anos	Gerente de Talent Acquisition
Noemi	Multinacional	7 anos	7 anos	Consultora de Talent Acquisition
Gabriela	Multinacional	15 anos	5 anos	Gerente de RH
Tatiana	Multinacional	23 anos	6 anos	Diretora Associada de RH
Haroldo	Nacional	10 anos	10 anos	Coordenador de RH
Renata	Multinacional	34 anos	30 anos	Head de RH
Gaia	Multinacional	10 anos	10 anos	Analista Sênior de RH
Paula	Multinacional	17 anos	17 anos	Recrutadora

Bárbara	Multinacional	18 anos	16 anos	Coordenadora de Talent Acquisition
Natalia	Multinacional	14 anos	14 anos	Coordenadora de Talent Acquisition
Ester	Nacional	17 anos	17 anos	RH Business Partner
Alexandra	Multinacional	15 anos	15 anos	Talent Acquisition Latam Lead

Fonte: O autor

As entrevistas foram realizadas pelo primeiro autor do artigo, o qual também foi o responsável pelo contato inicial e seleção dos respondentes. Com os dados coletados, iniciou-se o processo de análise de conteúdo (Bardin, 1977) através da análise de significados, dando origem, portanto, a uma análise temática. As entrevistas foram codificadas utilizando a ferramenta AtlasTi, versão Web. O foco da análise teve como base os 47 principais códigos, mais diretamente ligados às questões e aos objetivos propostos inicialmente. Após a codificação, foi realizada a análise para encontrar as categorias intermediárias, as quais surgiram após agrupamento dos principais códigos listados. Após a análise e agrupamento de cada código, houve o desenvolvimento e análise do conceito norteador, e a partir daí, surgiram 8 categorias intermediárias, que após análise, agrupamento e desenvolvimento de um novo conceito norteador, deram origem a 4 categoriais finais: a) Tecnologia a favor do R&S, da empresa e do candidato; b) A humanização do processo apesar da tecnologia; c) Tecnologia propicia dar espaço para um RH consultivo e estratégico; e d) A resistência para a implementação da IA. A análise dos dados será apresentada na próxima seção.

RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo, será feita a discussão dos resultados analisados com base no referencial teórico. A sequência da discussão seguirá os temas encontrados no capítulo de análise dos dados.

Tecnologia a favor do R&S, da empresa e do candidato

Segundo os entrevistados, a tecnologia no processo de R&S é vista como uma forma de desburocratizar e ajudar o RH a ser mais ágil (Belmonte et al., 2015) na contratação de talentos, deixando espaço para que o RH seja cada vez mais estratégico, achados que estão de acordo com o que a literatura evidencia (Licciardi; Farias; dos Santos, 2018; Mendonça *et al.*, 2017).

Dentro do contexto da agilidade, a triagem de candidatos é o momento em que, de forma unânime, os entrevistados entendem que é importante a implementação da IA, pois o número de candidatos nesta fase do processo de R&S é muito grande.

Quando a gente posta essa posição a gente coloca *pre-screening questions*, então quando eu vou alinhar com o *Hiring Manager* eu vou falar com ele “Olha, o que é o mandatório?”, um exemplo “não posso te apresentar uma pessoa se ela não falar chinês” porque se não falar chinês não adianta, pode ser o Papa mas não vai ser aceita nessa sua vaga. Então você vai lá e a gente coloca “você fala chinês?” e tem o “sim e o “não”, se a pessoa fala “não”, ela já não tem, né. Então a gente

faz essas *pre-screening questions* e tem o próprio currículo da pessoa. E o cérebro do nosso sistema vai classificar essas pessoas por A, B, C, D [...] chama *HiredScore* (JOANA).

No momento da triagem do processo de R&S, do ponto de vista dos entrevistados, a IA proporciona transparência como uma das vantagens do processo perante os candidatos, pois todos eles são analisados, o que, para a empresa, traz também um senso de justiça. Nesta mesma linha, (Ferreira, 2020) aponta que a IA evita vieses no momento da triagem. O autor também aponta que a IA traz imparcialidade e torna-se justa, assim como externado na pesquisa.

Além disso eu consigo garantir algo que eu acho muito importante para um processo seletivo que é o senso de justiça: as pessoas que se aplicaram foram avaliadas, passaram por um filtro da ferramenta e que me deu o mais aderente por essa primeira etapa que é o currículo. [...] Garantir que as pessoas que têm interesse na empresa sejam avaliadas igualmente (HAROLDO).

Como a pesquisa envolveu diversas empresas que não possuem IA em seu processo, mas estão repletas de tecnologia dando suporte a ele do início ao fim, fica claro que não somente a IA tem um papel importante no processo de R&S, mas a tecnologia, que traz, por exemplo, entrevistas por vídeo, proporcionando facilidade para o candidato e para o profissional responsável pelo processo de R&S. Como vantagem ao candidato, identificou-se que ele não precisa se deslocar até o local da entrevista e como vantagem ao recrutador, identificou-se que ele consegue marcar entrevistas sequenciais, ganhando tempo. Este ganho de tempo é algo que (Belmonte et al., 2015) evidenciam, destacando a tecnologia como fator determinante no processo de R&S para agregar este benefício.

A entrevista por vídeo traz, também, o benefício de redução de custos para a empresa e para o candidato, conforme apontado, também, pela literatura (Cappelli, 2001). Anteriormente, muitos recrutadores viajavam para fazer o processo de R&S da área de Propaganda Médica ou Vendas ou tinham que reservar uma sala na empresa. Na perspectiva do candidato, também se destaca o benefício de poupar recursos financeiros, já que não precisa se deslocar para o local da entrevista, economizando em custos de transporte e de refeição.

O processo seletivo? Eu acho que é muito mais fácil na otimização de agenda mesmo, principalmente com o candidato. Porque antes o candidato tinha que... Se é uma entrevista de 1 hora, no mínimo, ele precisava de 30 minutos antes e 30 minutos depois, e se a gente tá falando de nível profissional, essa pessoa eventualmente trabalha, muitos deles trabalham, então para o candidato é muito mais simples fazer o processo online, não tem tempo de deslocamento. E pra gente não tem aquelas dinâmicas de ter sala disponível (NOEMI).

Outro achado refere-se ao uso do LinkedIn. Ficou evidente que todos os entrevistados incluem essa rede social como recurso fundamental no R&S passivo ou ativo. Passivo, quando postam as vagas, e ativo, na busca de talentos, quando estes não são encontrados a partir do encaminhamento de CVs nas postagens de vagas. Este ponto é muito comum nos processos e a busca de talentos de forma ativa, através da rede social LinkedIn, utilizando filtros e palavras-chave, é usual e eficaz.

Nós utilizamos o LinkedIn para a divulgação das vagas e para a busca ativa, *hunting* mesmo de candidatos (BÁRBARA).

Os entrevistados também comentaram sobre a importância do LinkedIn Recruiter, que ajuda na busca ativa de talentos através de filtros mais precisos. No entanto, nem todas as empresas disponibilizam a ferramenta a ponto de, em alguns casos, rodizarem a licença entre os países, devido ao custo *versus* necessidade do momento e outros usam seu perfil pessoal para a busca, mas não é um recurso tão eficiente. Para os entrevistados, o LinkedIn Recruiter é uma ferramenta excelente para localizar o candidato certo de forma ativa, sem perder muito tempo. Interessante notar que segundo (Pondé, 2019), os candidatos mais jovens, acima dos 18 anos e abaixo dos 40 anos, à procura de emprego, utilizam com maior frequência o Facebook (97,78%), em seguida, o Instagram (93,33%), e em terceiro lugar, o LinkedIn (84,44%), na contramão do que foi citado em nossa pesquisa, onde todos os recrutadores utilizam o LinkedIn, como fonte de busca de talentos. Poucos citaram as outras redes sociais.

A humanização do processo e a tecnologia

Os entrevistados destacaram a importância de o candidato possuir *fit* cultural com a empresa. Desta forma, o recurso de IA permite incluir a cultura da empresa como um critério, de acordo com a calibragem feita junto aos colaboradores atuais. Por outro lado, algumas empresas que possuem em seu processo a IA, porém de forma menos robusta por não terem o recurso do *fit* cultural, o fazem através da entrevista, para se certificarem de que aquele candidato possui aderência à cultura da empresa.

O sistema da Gupy tem a parte de cultura, o fit cultural que ele faz – isso é para 100% dos candidatos externos. A gente tem o perfil da Companhia... No final do ano passado e início desse ano a gente fez uma amostra com mais de 500 colaboradores indicados em performance, enfim, como se fosse o desenho da companhia para chegarmos no desenho desse fit cultural e fazer essa análise junto com o mercado também. Então quando o candidato preenche o cadastro dele ele já responde esse fit cultural e aí só cruzamos para ver a aderência (HAROLDO).

A partir das entrevistas foi possível identificar que a IA, quando é utilizada para facilitar a triagem de CVs e a realização de testes psicológicos e comportamentais, se mostra mais presente em processos que envolvem cargos operacionais, ou seja, cargos menores na estrutura organizacional (Costa, 2018). Já a tecnologia envolve todos os cargos, porém quanto mais alta a hierarquia, mais humanizado é o processo de R&S e menos dependente da tecnologia, principalmente da IA. No entanto, este estudo identificou que a pandemia do Covid-19 trouxe, dentro do contexto da tecnologia, a entrevista por vídeo para praticamente todos os cargos, com indícios de que este processo passará a ser amplamente utilizado, exceto em uma última etapa do processo para cargos mais elevados.

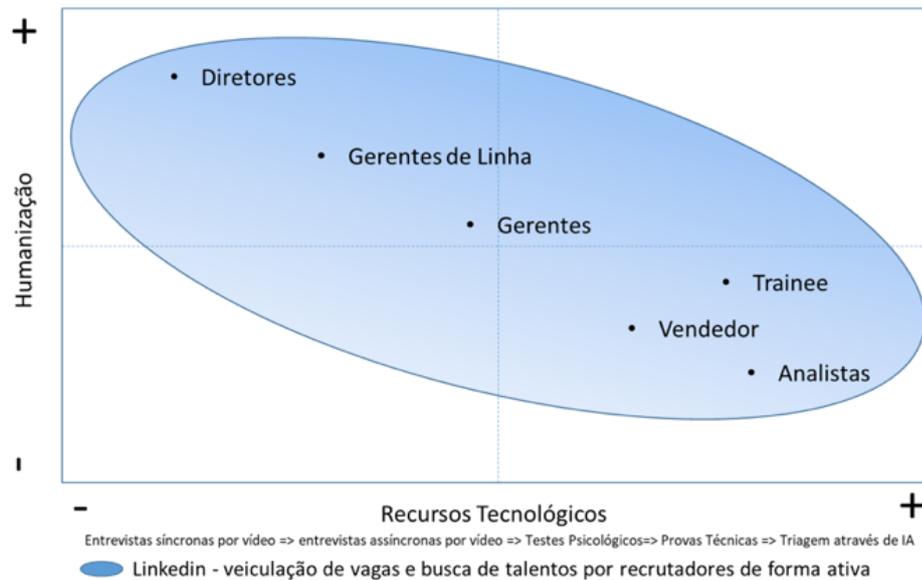
A inteligência artificial é para todos, mas a tecnologia – talvez não a inteligência artificial – é usada mais em posições mais baixas. Vou te dar um exemplo: posições até de uma função de analista, ao invés de fazer entrevista com um recrutador o candidato grava um vídeo e envia esse vídeo para o recrutador [...] Então é mais a tecnologia, essa parte não é a inteligência artificial. Mas a inteligência artificial que usamos

para esse sistema são para todas as posições [...]. Eu sei que se utiliza vídeo para posições até nível de analista e depois disso já se começa a fazer entrevistas *face-to-face* nesse momento até *Talent Acquisition*. Depois de *Talent Acquisition* esse candidato vai ter esse contato mais humanizado, mas com *Hiring Managers*, pessoas que ele possa conhecer ao longo do processo (JOANA).

O fato da IA ser mais utilizada para posições operacionais está diretamente ligado ao volume de vagas nessas posições e número de CVs recebidos (Faliagka et al., 2012), o que requer maior ganho de tempo e, em paralelo, não se faz necessário um volume grande de profissionais para operacionalizar a triagem, em linha com (Paulo Albuquerque de Mendonça et al., 2017), já que automatizar traz velocidade e facilita processos, deixando o RH mais ágil (De Lima & Rabelo, 2018) e estratégico. Porém, a partir dos dados, foi possível observar que quando se trata da rede social LinkedIn, seu uso permeia, conforme mostra o Gráfico 1, todos os cargos, dos operacionais aos mais estratégicos, onde os recrutadores a utilizam para uma busca ativa e mapeamento de talentos (Biberg, 2019), conforme explorado anteriormente neste trabalho. De acordo com os entrevistados, a busca ativa no LinkedIn gera um contato com o candidato, que pode ser via telefone, e-mail ou mensagem de WhatsApp, o que promove uma humanização do processo. Esta busca ativa tem como objetivo encontrar o perfil adequado, mas não envolve a pesquisa do comportamento do candidato em nenhuma das redes sociais (Backman & Hedenus, 2019).

Então no filtro do *Recruiter* a gente vai colocando o cargo, a gente escreve o cargo, nível de inglês se tiver, palavras-chave, as empresas-alvo ou o setor alvo, a gente vai incluindo mesmo para fazer um mapeamento quando precisa.[...] Então é bem legal esse recurso do LinkedIn, ele traz um relatório bem completo a partir dos pré-requisitos que você coloca[...] Então, por exemplo, eu sou a recrutadora, mas normalmente eu tenho um *sourcer* que me ajuda na triagem do currículo, nesse mapeamento ativo, na abordagem com o candidato por telefone (NOEMI)

Gráfico 1 – Matriz Humanização vs. Tecnologia (LinkedIn)



Fonte: Os autores.

Sobre o *Cybervetting*, outro ponto trazido pelos entrevistados, embora a literatura aponte que a prática seja comum no processo de R&S (Biberg, 2019), os profissionais entrevistados não aprovam seu uso, a ponto de classificarem como não ética. Eles acreditam que inspecionar a vida do candidato por meio das redes sociais não agrega valor ao processo de R&S.

Não obstante o interesse pela implementação da tecnologia para facilitar o processo de R&S, a preocupação com a humanização do processo é grande para todos os entrevistados. Desta forma, possuir tecnologia nos processos seletivos não significa abandonar o contato humano, sendo importante efetuar, por exemplo, uma ligação telefônica ou de vídeo para explicar como se dará o processo, bem como as etapas, mesmo que estas sejam automatizadas, fazendo assim com que o recrutamento seja alternado entre fator humano e tecnológico.

Mas eu acho que num processo seletivo o fator humano tem que existir. Óbvio, você pode colocar uma assistente virtual para fazer a entrevista, mas eu acho que no Brasil essa questão do olho a olho, essa questão do acolhimento, da humanização do processo ele ainda é muito importante (NOEMI).

A diversidade também foi um tópico que surgiu em todas as entrevistas e que vem ganhando relevância nas empresas entrevistadas, sendo um indicador-chave de performance ligado à contratação. Inclusive, os entrevistados chamam atenção para o cuidado com a implementação do filtro no sistema de IA, para não deixar pessoas com perfil da diversidade fora do processo seletivo. O ponto da diversidade é tão relevante que empresas adquirem ferramentas como o Textio (Ahmed, 2018) (Albert, 2019) que possibilitam desenvolver linguagem neutra na descrição dos anúncios, sendo esta uma forma de dirimir os preconceitos citados por IES (2019), que passam pela programação que um ser humano realiza, podendo impor seus vieses.

Tecnologia propicia dar espaço para um RH consultivo e estratégico

A partir da coleta de dados, foi possível verificar que alguns entrevistados acreditam que, após a pandemia do Covid-19, não haverá mais etapas presenciais nos processos de R&S, enquanto outros entendem que alguma etapa presencial será importante. Os entrevistados apontam que antigamente existia preconceito por grande parte dos profissionais envolvidos nos processos de R&S em relação às entrevistas via videoconferência, devido a falta de contato olho no olho e linguagem corporal do candidato. Mas, a relevância que as entrevistas virtuais ganharam na pandemia quebrou o paradigma de muitos recrutadores, levando inclusive a citarem que quase 100% do processo pós-pandemia será virtual, deixando apenas a última etapa presencial, bem como o *onboarding*. Outros acreditam em um modelo híbrido, conforme é possível visualizar na fala de Bárbara:

A probabilidade de que ele veio para ficar é grande. O processo seletivo remoto não perde em qualidade, em riqueza de detalhes ou informações dos candidatos. Pelo contrário, eu consigo estar em SP e fazer as entrevistas de outra localidade pensando em força de vendas ou candidato que está viajando, enfim. Nós conseguimos adequar a necessidade tanto da companhia quanto do candidato. Te dizer que veio 100% para ficar acredito que é muito precoce, mas que podemos adotar um modelo híbrido é fato (BÁRBARA).

Os entrevistados não esboçam preocupação com o advento da tecnologia e da IA como forma de se apropriar da sua mão de obra, entendem que estes recursos podem ajudar (Rab-Kettler & Lehnervp, 2019) a tornar o R&S mais eficiente, tendo um papel mais consultivo do que operacional, onde inclusive o *Hiring Manager* passa a gerir o processo de R&S (Cappelli, 2001). Este ponto se apresenta em linha com (Upadhyay & Khandelwal, 2018), que comentam que, com a IA sendo responsável pelas tarefas repetitivas, os recrutadores passam a colocar o foco em questões mais estratégicas, conforme fala de Joana:

O LinkedIn tá vindo para me ajudar como recrutadora e não para tirar o trabalho do recrutador. E eu penso da mesma forma sobre a inteligência artificial. Eu acho que a inteligência artificial tá para somar, melhorar o trabalho, a eficiência, eficácia desse recrutador e a vida do recrutador mesmo – pensando em como ele gasta esse tempo. (JOANA).

Um ponto mencionado por todos os entrevistados é a necessidade de rápido preenchimento das posições, o *time to fill*, que é um indicador-chave de desempenho importante que influencia a triagem dos candidatos para posições simples ou complexas. Existe uma busca pela agilidade, e a tecnologia com ou sem IA está bastante presente, focando esta necessidade (Cappelli, 2001). Nota-se, portanto que uma das vantagens atreladas ao uso da tecnologia e IA é a de liberar o profissional de R&S do foco operacional, voltando seu tempo para um foco mais estratégico e consultivo.

A resistência para implementação da IA

Quando questionados sobre as desvantagens da IA, a maior parte das respostas negativas vieram daqueles que não têm IA em seus processos de R&S, pois aqueles que adotaram IA criticaram pouco ou não criticaram a ferramenta. Os comentários passam pelo viés que o

algoritmo pode proporcionar para a empresa, na medida em que muitos candidatos que não dominam os recursos tecnológicos ou recursos de palavras-chave podem ficar de fora dos processos e não conseguem explicar por que ficaram fora do mercado por um determinado período. Neste sentido, a IA não possibilita que candidato se explique (BIBERG, 2019; COSTA, 2018).

Tínhamos muitas dúvidas em relação ao operacional/chão de fábrica [...]. E agora, será que as pessoas vão se cadastrar nessa plataforma? Vão saber fazer ou não? Enfim, a gente tava nessa discussão lá atrás e, de repente, veio a pandemia que só potencializou e falou: gente, não temos mais entrevista individual, precisamos mais que nunca garantir. (HAROLDO)

As resistências dos entrevistados com relação ao uso do IA se mostraram mais atreladas à implementação do sistema nas empresas multinacionais. Segundo os entrevistados, no caso dessas empresas, é difícil implementar uma nova ferramenta exclusiva para uma única filial. A matriz precisa entender que existe a necessidade de outras filiais no mundo para que esta implementação ocorra. Geralmente, a implementação de novos sistemas é *top down*, vindo da matriz para as filiais. Desta forma, notou-se que das 10 empresas multinacionais entrevistadas, apenas 3 apresentavam algum tipo de IA em seus processos de R&S, estes direcionados ao momento da triagem e todos implementados, globalmente, a partir da matriz. Sobre isso, Renata comenta:

A (empresa) é muito engessada, então, provavelmente, eu teria muitas dificuldades, porque eu teria que mostrar primeiro para a área de TI da empresa que essa ferramenta é confiável, que não viola. Principalmente porque há um tempo atrás um hacker entrou na nossa rede, então as coisas ficaram muito mais difíceis de contratar sistemas locais (RENATA).

CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como resultados alguns pontos semelhantes aos achados de outros pesquisadores como, por exemplo, a vantagem do uso das tecnologias durante o processo de triagem de currículos (Ferreira, 2020, Pondé, 2019), além do senso de justiça e transparência que a organização transmite aos candidatos (Ferreira, 2020). Outro ponto identificado foi o ganho de tempo (Belmonte et al., 2015) e a redução de custo (Cappelli, 2001). Notou-se também a possibilidade do RH se tornar mais estratégico com o uso de tecnologias, pois menos tempo será dedicado os processos de R&S (Lima e Rabelo, 2018). Um ponto que não foi identificado na literatura existente, mas identificado ao longo das entrevistas é a importância da IA durante processo de R&S em que a cultura da empresa é considerada um critério importante para a escolha do profissional.

É possível considerar que este estudo traz algumas contribuições para o campo de Gestão de Pessoas quando se trata o uso de tecnologias e IA nos processos de R&S, devido aos achados que ainda não tinham sido abordados por outros pesquisadores.

A primeira contribuição está atrelada à importância da matriz da empresa para a implementação das tecnologias e IA durante os processos de R&S. A partir dos dados, foi possível verificar que quando a empresa é multinacional, a adoção desses ferramentais é impactada, podendo ser inviabilizada caso não haja uma orientação de sua matriz. Ou seja, geralmente, a implementação vem de cima para baixo. Portanto, a falta de autonomia nesses

casos prejudica a possibilidade de uso desses instrumentos pelas organizações. Neste sentido, é importante compreender que o uso das tecnologias e IA nos processos de R&S nem sempre são possíveis, apesar dos indicativos de vantagens e benefícios.

Outra contribuição está relacionada ao destaque dado à rede social LinkedIn durante o processo ativo ou passivo de R&S. Por meio da ferramenta LinkedIn Recruiter, é possível localizar candidatos de forma ativa, com maior economia de tempo. Verificou-se, ainda, que seu uso permeia todos os cargos, dos operacionais aos mais estratégicos. Este achado pode contribuir, de forma mais prática, aos candidatos que estão em busca de uma oportunidade, na medida em que indica a necessidade e importância de possuírem um perfil nesta rede social para terem maiores chances de serem identificados pelos recrutadores. Não obstante os entrevistados considerem o amplo uso desta ferramenta quando buscam talentos, Pondé (2019) aponta que os candidatos mais jovens, acima dos 18 anos e abaixo dos 40 anos, à procura de emprego, utilizam com maior frequência o Facebook (97,78%), em seguida, o Instagram (93,33%), e em terceiro lugar, o LinkedIn (84,44%), na contramão do que foi citado em nossa pesquisa, onde todos os recrutadores utilizam o LinkedIn, como fonte de busca de talentos.

Outro ponto identificado por meio dos dados coletados para esta pesquisa diz respeito ao uso intensificado das tecnologias e IA nos processos de R&S durante a pandemia do Covid-19. Diferentemente do achado de Costa (2020), este estudo identificou que a entrevista por vídeo foi utilizada para praticamente todos os cargos, com indícios de que este processo passará a ser amplamente utilizado, exceto em uma última etapa do processo para cargos mais elevados. Ou seja, as tecnologias e IA deverão fazer ainda mais parte do cotidiano das organizações, a partir deste momento. Entretanto, apesar desta tendência, todos os entrevistados mostraram-se preocupados com a humanizações nos processos de R&S e buscam formas de não abandonar o contato humano.

Este estudo traz, ainda, uma outra contribuição, pois a literatura demonstra que recrutadores fazem uso do *Cybervetting* nos processos de R&S (Biber, 2015). No entanto, nesta pesquisa, os entrevistados dizem não fazer uso desta prática, classificando-a, inclusive, como não ética. É possível supor que não seja utilizado na indústria farmacêutica pelo fato deste segmento ser altamente regulamentado, com procedimentos de *compliance* bastante rigorosos. Fato este que pode ser mais bem investigado em futuras pesquisas.

Apesar das contribuições, o estudo também apresenta limitações. Entende-se que uma delas está relacionada a escassez de empresas que fazem da IA em seus processos de R&S, o que prejudicou um entendimento mais profundo sobre o tópico.

Como sugestões para futuras pesquisas, considera-se que pesquisas similares sejam realizadas com empresas de outros setores, que não o farmacêutico, inclusive, a fim de realizar um comparativo a respeito do uso de tecnologia e IA nos processos de R&S. Outro ponto que pode ser levado em consideração é a perspectiva do candidato durante os processos de R&S em que são utilizadas tecnologias e IA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, O. (2018). Artificial Intelligence in HR. *International Journal of Reserach and Analytical Reviews*, 5(4), 971–978.
- Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), 215–221. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-0024>
- Albuquerque De Mendonça, A. P., A Rodrigues, B. A., Santos De Aragão, C. A., & Couras Del Vecchio, R. (2018). Inteligência artificial - recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições. *Contribuciones a La Economía*, 2(octubre), 1–20.
- Backman, C., & Hedenus, A. (2019). Online privacy in job recruitment processes? *Boundary*

- work among cybervetting recruiters. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 157–173. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12140>
- Bardin, L. (1977). Método. In *Análise de Conteúdo* (70th, 2016th ed.). Almedina, Brasil. <https://doi.org/10.4272/978-84-9745-209-0.ch2>
- Belmonte, V., Gilberto, F., & Pereira, B. (2015). *Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação*.
- Berger, J. L. (2015). *Cybervetting: a Common Antecedents Model*. August, 1–109.
- Biberg, J. M. M. (2019). *Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Blommaert, L., Coenders, M., & van Tubergen, F. (2013). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social Forces*, 92(3), 957–982. <https://doi.org/10.1093/sf/sot124>
- Brown D. (2019). *Which way now for HR and organisational changes? IES Perspectives on HR 2018* (Issue January). www.employment-studies.co.uk
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 1986(March).
- Corvalán, J. G. (2017). Administración Pública digital e inteligente: transformaciones en la era de la inteligencia artificial. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 8(2), 26. <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i2.19321>
- Costa, V. P. (2018). *Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose*.
- De Lima, A. S. H., & Rabelo, A. A. (2018). a Importância Do E-Recrutamento E Seleção Online No Processo Organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 7(1), 147. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rps.v7i1.1697>
- Faliagka, E., Ramantas, K., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). Application of learning algorithms to online recruitment systems.pdf. *ICIW 2012: The Seventh International Conference on Internet and Web Applications and Services Application*, c, 215–220. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.885.909&rep=rep1&type=pdf>
- Farias, J. D. S., Dos Santos, L. D. A., & LICCIARDI, N. (2018). a Importância Da Inovação Como Diferencial Competitivo Nos Processos De Recrutamento E Seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12), 151–177. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177>
- Ferreira, B. da P. (2020). *Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção: Amiga ou Inimiga?*
- Forman, B. A. S., Glasser, N. M., & Jones, S. G. (2020). Companies Using Video Interviews Beware: New Obligations for Positions Based in Illinois. *The Computer & Internet Lawyer*, 37(2), 13–14.
- Geetha, R., & Bhanu Sree Reddy, D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63–70.
- HR.Rocks. (2018). *Panorama de RH no Brasil*. <https://www.hr.rocks/panorama-rh-2018>
- Jaffer, W. S., Plc, U., & Cliffs, E. (2017). In *Unilever's radical hiring experiment, resumes are out, algorithms are in*. 6–8. https://www.wsj.com/articles/in-unilevers-radical-hiring-experiment-resumes-are-out-algorithms-are-in-1498478400?_lrsc=cc3479e9-ef6f-4e99-af8e-eba8c3756b95&utm_source=Elevate&utm_medium=referral
- Jessica, B. P., & Andrés, J. A. F. (2019). Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence. *Academicus*

- International Scientific Journal*, 20, 106–118.
<https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.08>
- Lorenz, D. R., Oliveira, J. M. S., & Silva, J. R. D. (2019). *Instrumentos Tecnológicos: Vantagens E Desvantagens Da Utilização No Processo De Recrutamento E Seleção De Pessoas*. 7,8.
- Melton, J., Miller, R., Jensen, B. R., & Shah, V. (2018). Decisions, decisions: Cybervetting through the eyes of students. *Journal of Education for Business*, 93(5), 252–259.
<https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1442785>
- Paulo Albuquerque de Mendonça, A., Anderson Asevedo Rodrigues, B., Amora Santos de Aragão, C., & Couras Del Vecchio, R. (2017). a Tecnologia Atrelada Ao Resultado- Recursos Humanos. *RRCF*, v.7. <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/index>
- Pondé, F. A. (2019). O impacto das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção. *Universidade federal do rio de janeiro faculdade de administração e ciências contábeis curso de administração*.
- Rab-Kettler, K., & Lehnervp, B. (2019). Recruitment in the Times of Machine Learning. *Management Systems in Production Engineering*, 27(2), 105–109.
<https://doi.org/10.1515/mspe-2019-0018>
- Schwab, K. (2020). La Cuarta Revolución Industrial *. *Futuro Hoy*, 1, 6–10.
<https://doi.org/10.52749/fh.v1i1.1>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/shr-07-2018-0051>