

Recrutador e seu novo papel diante da transformação digital para aquisição de talentos

Juliana Tedesco, Mario Augusto Boeno Thompson, Monique dos Reis Esteves Homem, Rosiane Santos, Sandro Wegner, Valéria Nascimento

INTRODUÇÃO

O cenário de transformação digital vem se apresentando atualmente como uma constante que instiga adaptação para diversos segmentos, áreas, processos e profissões. Para recrutadores não é diferente, pois tem a função de fazer a ligação entre as necessidades da organização, com os objetivos dos profissionais, suas vivências e competências. (DEVECHI, 2016)

O subsistema de Aquisição de Talentos tem sido diretamente impactado em seu cotidiano pelo advento da transformação digital. O próprio conceito de aquisição de talentos vem sendo percebido de maneira diferente dentro da organização, pois se configura em uma área que mensura e avalia resultados de maneira estratégica de acordo com a necessidade da organização. (FOURSALES, 2018)

Diante disso, o site RH Portal (2015), traz em artigo que a modernização influenciou o processo seletivo das organizações, trazendo agilidade e customizando conforme as características culturais. Assim torna-se imperativo o reposicionamento do Recrutador em seu papel, pois segundo o site Foursales (2018), em um levantamento realizado pela Harvard Business Review com líderes globais aponta que 94% dos participantes afirmam que a habilidade de adquirir talentos que se adaptem rapidamente às mudanças do mercado será crucial para que suas empresas se mantenham competitivas no futuro.

Através deste estudo pretende-se compreender a perspectiva que recrutadores atualmente possuem sobre seu fazer, considerando principalmente os impactos do uso massivo de ferramentas digitais em seus processos. Entende-se que este novo cenário poderá trazer a possibilidade de uma atuação mais estratégica e assertiva para sua organização.

DESENVOLVIMENTO

O Recrutador e seu papel estratégico no negócio

O método adotado para realização desta pesquisa tratou-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, onde os dados foram coletados de forma virtual (google forms). O público que participou da pesquisa foi de profissionais que atuam diretamente com aquisição de talentos em organizações de pequeno à grande porte, no ramo de indústria, comércio e serviços, localizadas na Serra Gaúcha.

A partir do resultado da pesquisa foi delimitada a persona de estudo: Profissional com cargo de Analista de Recursos Humanos, atuando em empresa de grande porte, predominando formação acadêmica em nível de pós-graduação.

A percepção dos entrevistados sobre seu papel estratégico em aquisição de talentos foi predominantemente positiva, já que, relatam sobre movimentos de cultura dentro de suas organizações que implicam em novas práticas e expectativas de um incremento de resultados.

“Com certeza, o processo de recrutamento e seleção, para nossa empresa, foi um dos pilares mais importantes para mudança de cultura e aumento de resultados.” (*Supervisor de RH em empresa de pequeno porte*).

Corroborando com esta informação, Biberg (2019), refere que a organização contratante escolhe o formato e os métodos que compõem a estratégia de recrutamento e seleção, porém dois fatores principais são relevantes, a força da marca empregadora e como área de R&S é considerada estratégica.

Neste sentido pode-se inferir que o Employer Branding se faz presente nesta situação exposta anteriormente. “A prática do Employer Branding baseia-se na suposição de que o capital humano é capaz de gerar valor para a empresa e alavancar o seu desempenho (BACKHAUS; TIKOO, 2004). A capacidade que uma empresa possui em atrair, recrutar e reter talentos tornou-se um fator crítico para o sucesso da mesma (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2010), ou seja, os empregados passaram a ser tratados como uma fonte de vantagem competitiva (BISWAS; SUAR, 2013).” (apud TERRIN, 2015).

Segundo os respondentes, a relação entre cultura organizacional e aquisição de talentos é perceptível na medida de sua importância enquanto recursos Humanos. Porém, há uma ressalva em relação a este ponto, no que tange aos diversos níveis envolvidos com a aquisição de talentos, como por exemplo, a gestão.

“Na teoria sim, porém na prática não, as competências ligadas à cultura deveriam ser avaliadas, conforme orientação, porém não são pelos gestores.” (*Auxiliar de RH, empresa de grande porte*).

Neste mesmo sentido há uma divergência em relação à teoria e prática. “Fracamente. Buscam-se candidatos com muita experiência, habilidades, proativos, assertivos. E

na prática a cultura interna bloqueia esses nossos funcionários.” (*Coordenador de RH, empresa de médio porte*).

Para Ahmed (1998), é de suma importância analisar clima e cultura organizacional. Com isso, o clima pode ser observado nas práticas e políticas organizacionais, enquanto cultura relaciona-se com as interpretações feitas pelos colaboradores, ou seja, “porque as coisas são do jeito que são e o modo e por que das prioridades organizacionais.” (p.32)

As principais dificuldades encontradas pelos Recrutadores no processo de aquisição de talentos estão ligadas a assertividade na construção do perfil alinhado a estratégia e à relação com o mercado de trabalho, onde se percebe um *gap* entre as necessidades do negócio e os perfis disponíveis.

Neste sentido, um dos participantes comenta que a sua principal dificuldade é:

“Encontrar profissionais que possuam conhecimento técnico, aliados a um bom perfil comportamental (hard skills x soft skills).” (*Estagiário, empresa de grande porte*)

Segundo Magda Silveira (2014), a competência de selecionar pessoas não está apenas na utilização das melhores e mais inovadoras ferramentas, mas na habilidade de utilizá-las de forma contextualizada. Percebe-se então, uma necessidade de estudar e analisar a forma de realizar a aquisição de talento, junto ao público a ser atingido e à cultura organizacional.

A partir do questionamento sobre as ações das empresas para adaptar-se as mudanças decorrentes da transformação digital, 78,3% dos participantes informaram que suas organizações estão preparando-se para esta mudança. Estas mudanças se dão através da análise e contratação não apenas de ferramentas de inovação no processo de aquisição de talentos, mas sim melhorias em Employer Branding, mídias sociais e sensibilização da gestão. Um dos entrevistados traz em sua fala que:

“Não só para contratar e reter talentos, mas também porque as mudanças decorrentes da transformação digital é um caminho a seguir, sem voltas.” (*Consultora de RH em microempresa*)

“Algumas mudanças foram necessárias para se adaptar a estas transformações, como a mudança da estrutura do setor de recursos humanos e a aquisição de uma plataforma que utiliza inteligência artificial nos processos de Recrutamento e Seleção.” (*Estagiário, empresa de grande porte*)

A partir desta contribuição, o site Accenda Digital (2019) traz em seu artigo sobre Transformação Digital no RH a importância da mudança da atuação de Recursos Humanos como um direcionador de negócios. Segundo o site, em essência, a função do RH se

transformará em algo mais analítico, otimizando e implementando novos processos, a fim de contribuir com o desenvolvimento organizacional.

Portanto, nota-se que os recrutadores entrevistados tem uma visão notável acerca do papel da aquisição de talentos sendo como estratégico na organização, onde há a tentativa de desempenhar este papel de forma efetiva e aliada às transformações atuais, porém, por vezes há a dificuldade de inserção disto na cultura da organização.

Recrutadores frente à transformação digital

Segundo o conceito do *The Enterprisers Project* (2019), a transformação digital pode ser considerada como a integração das tecnologias digitais em todos os elementos do negócio e, por consequência, altera os fundamentos sob os quais estes operavam e entregavam valor aos clientes.

Atualmente a gestão de pessoas passa por uma evolução tecnológica em sua forma de recrutar, redesenhando e automatizando os processos com as ferramentas digitais, com intuito de acelerar processos e decisões de Recrutamento & Seleção. Nisso, o recrutador tem novo papel, mais inovador e estratégico do que operacional, aumentando sua performance analítica, identificando e trazendo para a organização os melhores talentos, utilizando a IA (Inteligência Artificial) como parceira para executar atividades mais simples e automatizar processos.

Questionados, os profissionais respondentes demonstram perceber vantagens com o uso de tecnologias e evolução das práticas nos processos de Aquisição de Talentos, como maior agilidade e eficiência dos processos, o que é exposto na fala abaixo:

“É um processo que estamos vivenciando, através do qual os recursos digitais e tecnológicos estão sendo cada vez mais utilizados e incorporados à rotina do dia-a-dia, com o intuito de otimizar, agilizar e facilitar a resolução de problemas e as tarefas operacionais que permeiam nossas vidas.” (*Estagiário de RH, Empresa de Grande Porte*)

Esta fala corrobora o conceito de Transformação Digital exposto acima. Nas respostas observadas, o uso das tecnologias já é prática em diversas organizações nos processos de Aquisição, desde etapas complexas como o uso de Inteligência Artificial, como em etapas mais simples, como a Atração de Talentos, o que é percebido na resposta abaixo:

“Mesmo ainda sendo uma empresa precária em investimento em transformação digital, acredito que os anúncios para seleções são mais rápidos, hoje não é necessário aguardar um dia da semana para publicar um anúncio em um jornal, pode ser efetuado online em vários sites.” (*Coordenador de RH, Empresa de Pequeno Porte*)

Como consequência, independentemente da ferramenta utilizada, os respondentes percebem impactos positivos da transformação digital na aquisição de talentos, ao ampliar o alcance e efetividade da Atração, acelerar o processo de Triagem e Seleção, mudar a forma de comunicação com os Talentos, sendo assim facilitadoras dos processos. Em resumo, os processos são otimizados, mas as decisões permanecem sendo de responsabilidade das pessoas.

Questionamos também como os profissionais de Aquisição de Talentos se sentem diante das novas tendências, onde a maioria denota estar mobilizada de alguma forma, sentindo-se energizados, em busca de conhecimento/atualização e desafiados, até ansiosos, na “retaguarda” ou frustrados por não conseguir acompanhar as tendências. Como exemplos, apresentamos falas que expõem o espectro observado:

“Frustrado pelo fato de não conseguir acompanhar as tendências.” (*Coordenador de RH, Empresa de Pequeno Porte*)

“Tranquila, não vejo como algo que venha para me substituir e sim para auxiliar e transformar o RH em uma área mais ágil e estratégica.” (*Analista de RH, Empresa Médio Porte*)

“Muito estimulado e vivo, com grande potencial para mudanças e direções diversas.” (*Analista de RH, Empresa Grande Porte*)

Diante de todas estas tendências tecnológicas, podemos observar que os profissionais respondentes estão mais alinhados com a busca em se desenvolver e acompanhar os movimentos atuais do que o medo de ser substituídos pela tecnologia.

“Acho que posso cada dia buscar mais conhecimento nesta área... sempre buscando as novas tendências e tentando implantar no nosso dia a dia.” (*Coordenador de RH, Empresa de Pequeno Porte*)

Dessa forma, fica claro que a transformação digital é criada para e por pessoas, vai além das questões tecnológicas, cabendo aqui citar Daniel Martin Ely em sua entrevista ao Portal Startzero (2018):

Ao falarmos em transformação digital é muito fácil recairmos em uma leitura superficial de que estamos tratando apenas de tecnologia. Mas a verdade é que se trata de pessoas, de posturas, de cultura, acima de tudo. Isolada, a tecnologia não protagoniza mudanças significativas.

Impactos do uso de ferramentas digitais na aquisição de talentos

Diante da percepção dos impactos do uso de ferramentas digitais na aquisição de talentos, grande parte dos participantes nota a necessidade de mudança na forma de realizar a aquisição de talentos, sentindo a busca de ferramentas e recursos através de tecnologias como imprescindível.

Um dos participantes comenta:

“Claro, seria ótimo contar com novos recursos nessa área, como por exemplo ferramentas específicas para recrutamento.” (*Analista de RH, empresa de médio porte*)

Conforme Pontes (2010):

Vivemos hoje num mundo em que a tecnologia propicia grande quantidade de informações instantaneamente. Pessoas podem ter fácil acesso as informações de mercados, empresas e de seus concorrentes.

Com isso, organizações necessitam se atualizar a se adequar aos avanços tecnológicos cada vez mais, causando grande impacto.

Atualmente, dentre os principais recursos utilizados para aquisição de talentos está o LinkedIn, seguido pelo Facebook, Whatsapp e o Site da Empresa. Assim sendo, as principais vantagens percebidas pelos participantes nestas utilizações são a agilidade e abrangência de público.

“Agilidade, precisão, maior alcance de pessoas e versatilidade.” (*Analista de RH, empresa de grande porte*).

Além desta vantagem, nota-se como ponto positivo a manutenção de um banco de dados atualizado:

“Rapidez no retorno do recebimento dos currículos, manter um banco de dados sempre atualizado.” (*Coordenador de RH, empresa de pequeno porte*)

De acordo com o artigo do blog Accenda – Digital Marketing (2019), a tecnologia digital vem com muitas vantagens para o departamento de RH, acesso fácil aos dados sobre os funcionários e melhor percepção do seu desempenho com insights baseados em análises, tecnologia de recrutamento digital eficiente para atrair os melhores talentos, redução do tempo gasto em agendamento, preenchimento de planilhas de horas e treinamento de pessoal, incorporando a Inteligência Artificial em suas tarefas diárias, otimizando o tempo.

Como desvantagem, os profissionais salientam que por vezes há uma falta de conhecimento, acesso ou resistência dos candidatos ao uso das ferramentas digitais:

“Não sei se esta pode ser considerada uma desvantagem, mas vejo que muitas pessoas ainda possuem demasiada resistência frente a estas transformações digitais, o que, infelizmente,

pode fazer com que percamos bons perfis que poderiam se desenvolver, aprender e contribuir.”
(*Estagiário, empresa de grande porte*)

Outro ponto notado como desvantagem, é a falta de informações, salientada pela fala da Analista de RH de uma agência de emprego: “Nem sempre as informações vêm completas e os candidatos muitas vezes conseguem omitir dados que pessoalmente se notaria.”. Em contrapartida, alguns respondentes comentam que recebem excesso de informações ou candidaturas nas oportunidades divulgadas. Diante disso, percebe-se uma necessidade de maior alinhamento entre captação, triagem e o uso da tecnologia, pois por vezes é necessário atingir um número maior de pessoas, que podem ou não ser aderentes ao perfil solicitado.

Mas o site Ludopro (2019) destaca que é importante lembrar que, enquanto a tecnologia causa impactos no trabalho, ela não substitui completamente a atuação humana - muito menos de um setor fundamental para as empresas como é o RH.

Portanto, nota-se que há uma divergência de informações entre os participantes diante dos impactos no uso das ferramentas digitais nos seus processos de aquisição de talentos. Há alguns participantes que vêm as ferramentas utilizadas como algo positivo, bem como alguns ainda notam alguma dificuldade nas informações percebidas. É de suma importância avaliar estes pontos no momento da aquisição e uso de alguma ferramenta digital, a fim de aliar a cultura de cada organização atrelada à necessidade do profissional de aquisição de talentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, a pesquisa possibilitou a compreensão do cenário atual dos profissionais de aquisição de talentos, não somente frente às tecnologias ou transformação digital, mas quanto ao próprio papel dentro das organizações, onde há clara percepção da necessidade de atuação estratégica de RH, buscando novas práticas e resultados. Contudo, a cultura da organização aparece tanto como barreira quanto como chave para este papel: barreira ao dissociar a aquisição de talentos da estratégia, ao “bloquear” funcionários com a postura desejada, nas práticas de seleção focadas sobremaneira em questões técnicas em detrimento a uma visão mais ampla do negócio; por outro lado, percebida como chave para um papel estratégico, sendo transformada pela aquisição de talentos ao mesmo tempo em que valida o caminho adotado pela organização.

Frente à transformação digital, podemos separar a percepção dos profissionais de RH em dois âmbitos – racional e emocional. Por racional, nos referimos à clara expectativa de

resultados positivos através da integração de novas tecnologias como facilitadoras da aquisição de talentos; no aspecto emocional, no entanto, o sentimento dos profissionais varia entre grande entusiasmo, até certa frustração ou defesa, devido às incertezas geradas pela transformação digital. Inclusive, estas incertezas abrangem até quais ações o RH pode considerar nesta transformação, onde o uso já difundido da tecnologia em etapas de aquisição de talentos nem sempre é percebido como parte desta transformação.

Seguindo a análise da pesquisa, são percebidas como vantagens das tecnologias digitais a agilidade, o maior alcance e a maior quantidade de informações obtidas, bem como a maior atualização dos dados, onde formas até então tradicionais como a triagem e arquivamento de currículos exigiam grande esforço e tempo para eficiência relativamente baixa, considerando a velocidade das mudanças. Como desvantagens, a resistência das pessoas ao uso das novas tecnologias culmina por afastar parte do público-alvo do processo de atração e aquisição de talentos. Outro ponto citado é, de certa forma, consequência de um ponto positivo: ao ganhar em agilidade e quantidade de informações – a incerteza da correção das informações também aumenta – inclusive por falha na inserção ou omissão de dados por parte do candidato. Neste aspecto, cabe citar Rogers (2018, p.123): “Para que os dados se transformem em autênticas fontes de valor, no entanto, as empresas precisam mudar a maneira como pensam em dados. Elas precisam tratar os dados como ativo estratégico”.

O objetivo deste estudo foi investigar e compreender através dos profissionais Recrutadores – responsáveis pela aquisição de talento em algumas organizações da serra gaúcha – sua percepção referente ao seu papel diante das novas tecnologias que vem dominando o mercado de RH. Chegando ao final, pode-se verificar que os mesmos estão com aceitação positiva diante de seu novo papel frente às transformações digitais. E, sua maioria acredita que com o auxílio dessas ferramentas digitais consigam atuar de forma mais assertiva, ágil, econômico e eficaz na aquisição dos melhores e mais qualificado profissional para sua organização.

Além disso, o estudo traz luz que o profissional de RH não terá seu “fim” com a expansão das tecnologias; mas “sim”, que pode atuar mais estrategicamente mostrando seu real papel que é o de promover o aumento do Capital Intelectual nas empresas. E para isso ocorrer, o Recrutador deve estar sempre em constante aprendizagem, buscando o que há de melhor e mais moderno dentro da sua área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBERG, Júlia Melo Macluf. Mídias Sociais Em Processos De Recrutamento & Seleção. Um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros. **FGV EAESP – CMAE.**

São Paulo, 2019. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10438/27278>>. Acesso em 01 de setembro de 2019.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1043/1039>>. Acesso em 01 de setembro de 2019.

DEVECHI, Camila. Qual o comportamento ideal do recrutador em uma entrevista? **Exame**, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/qual-o-comportamento-ideal-do-recrutador-em-uma-entrevista/>>. Acesso em 29 de agosto de 2019.

O que é transformação digital? **The Enterprisers Project**, 2019. Disponível em <<https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation#q1>>. Acesso em 24 de agosto de 2019.

FOURSALES, Redação. O que é aquisição de talentos e como isto ajuda no futuro das empresas. **Foursales**, 2018. Disponível em <<http://www.foursales.com.br/recrutamento/aquisicao-de-talentos/>>. Acesso em 29 de agosto de 2019.

IMPACTOS da Transformação Digital no RH. **Accenda Digital**, 2019. Disponível em <www.accendadigital.com.br/impactos-da-transformação-digital>. Acesso em 31 de agosto de 2019.

INTELIGÊNCIA artificial no RH é uma aposta promissora. **Ludos Pro**, 2019. Disponível em <<https://www.ludospro.com.br/blog/inteligencia-artificial-no-rh>>. Acesso em 30 de agosto de 2019.

O Perfil do Novo Seleccionador. **RH Portal**, 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-perfil-do-novo-seleccionador/>>. Acesso em 29 de agosto de 2019.

SILVA, Margarida. Dificuldades de Recrutamento e Seleção. **Muito Mais Seleção**, 2014. Disponível em <www.muitomaisselecao.com.br/tag/dificuldades-de-recrutamento-e-selecao>. Acesso em 30 de agosto de 2019.

SZ, Redação. Como uma empresa com mais de 70 anos tem contribuído para a inovação no Brasil. **Start Zero**, 2018. Disponível em <<https://bit.ly/2kBaJ8i>>. Acesso em 24 de agosto de 2019.

TERRIN, Simone Akemi. *Employer Branding: Elementos determinantes na Intenção de Permanecer - Estudo exploratório com estagiários*. FGV EAESP – CMAE. São Paulo, 2015. Disponível em < <https://bit.ly/2lDatpK> >. Acesso em 01 de setembro de 2019.