



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 03, pp. 45137-45142, March, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.21325.03.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

A UTILIZAÇÃO DO HUMAN RESOURCES ANALYTICS EM GESTÃO DE PESSOAS

*¹Roberto Bezerra Nobrega, ²Eduardo de Camargo Oliva and ³Edson Keyso de Miranda Kubo

¹Doutorando na Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil

²Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - SP - Brasil

³Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP - Brasil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 27th December, 2020

Received in revised form

20th January, 2021

Accepted 03rd February, 2021

Published online 15th March, 2021

Key Words:

Human Resources Analytics;
Big Data; Recrutamento e Seleção.

*Corresponding author:

Roberto Bezerra Nobrega

ABSTRACT

A proposta deste artigo é refletir sobre a utilização da prática do *Human Resources Analytics* no processo de recrutamento e seleção de pessoas. Para isso, foi feita uma pesquisa qualitativa com base em análise de discurso de manifestação a partir de questionamentos, críticas, experimentações e ponderações sobre o tema. O objetivo deste artigo é expor e debater as ideias, críticas e reflexões fundamentadas em bibliografia confrontando-as com a prática da startup Emprega-me verificando a atual análise de pessoas no processo de recrutamento e seleção de pessoas. O método de pesquisa se deu através da análise empírica e argumentativa sobre a aplicabilidade de tecnologia no processo de recrutamento e seleção de pessoas, com a utilização do *Human Resources Analytics*. A apresentação e avaliação crítica da aplicabilidade do *Human Resources Analytics e Big Data* na plataforma Emprega-me comprovou que há uma forte tendência quanto à adequação ao trabalho remoto, especialmente como forma de simplificar o processo de recrutamento e seleção. Logo, este artigo pode ser uma ferramenta no campo da Gestão em RH, pois sintetiza os mais recentes conteúdos disponíveis sobre o tema, tanto em âmbito nacional como internacional direcionando a prática fundamentada em conhecimento científico.

Copyright © 2021, Roberto Bezerra Nobrega, Eduardo de Camargo Oliva and Edson Keyso de Miranda Kubo. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Roberto Bezerra Nobrega, Eduardo de Camargo Oliva and Edson Keyso de Miranda Kubo. "A utilização do human resources analytics em gestão de pessoas", *International Journal of Development Research*, 11, (03), 45137-45142.

INTRODUCTION

Conforme o Portal da Fundação Instituto de Administração (FIA) (2018) e da Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental (SBDC) (2017), o conceito *Human Resources Analytics* ou *People Analytics* surgiu na gigante tecnológica Google no final da última década do século XX, sendo Mike Westum um dos fundadores da prática. Porém só a partir de 2007, quando recebia cerca de quinze mil currículos por dia, a empresa americana implantou efetivamente o termo *People Analytics*. Ela, entretanto, não foi a pioneira nessa prática já que a virada do último século foi um período de grande expansão da informatização em todo o mundo, o que passou a exigir mudanças nas empresas para participação no mercado, abrindo as portas do empresariado para o mundo virtual (SBDC, 2017). Segundo o Portal Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental (SBDC) (2017), o termo *People Analytics* dá nome à análise de dados aplicada à gestão de pessoas que se destaca como importante ferramenta para melhorar a qualidade da tomada de decisão a respeito do capital humano, motivo pelo qual passou a capturar a atenção de profissionais, líderes empresariais e comunidade acadêmica.

O *People Analytics* surgiu a partir da fusão da prática da mensuração, habitualmente realizada na área de Recursos Humanos – que doravante será denominada RH – com a inovação tecnológica diante da necessidade de buscar competência em análise de pessoas e tornar essa área mais estratégica (SBDC, 2017). Por meio da análise de dados obtida através da utilização de tecnologia da informação, busca-se aproveitar os métodos estatísticos, algoritmos e outras ferramentas matemáticas para tomar decisões acertadas na seleção de capital humano. Além das análises tradicionais, geralmente chamadas de “inteligência operacional”, com uma pesquisa sobre o que aconteceu é possível incluir as análises preditivas acerca daquilo que irá ou tende a acontecer. Logo, o *People Analytics* pode ser visto como um grande aliado do RH quanto à prática, pesquisa e inovação em gestão de pessoas para gerar *insights* acionáveis sobre a dinâmica do trabalho, o capital humano e o desempenho individual e de equipes. Os *insights* serão estratégicos para otimização de processos e ações, gerando resultados para a organização e o desenvolvimento de novas habilidades tecnológicas para seus colaboradores (Tursunbayeva, Di Lauro, Pagliari, 2018). Em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Portal PwC Brasil levantou que até o ano de 2016 apenas 17% das organizações nacionais utilizavam as informações de *People Analytics* na tomada de decisões

estratégicas e de planejamento futuro das empresas. Assim, até o ano em que a pesquisa foi realizada o *People Analytics* era pouco utilizado pelas empresas havendo, portanto um longo caminho a ser percorrido até a plena adoção da ferramenta. Com o futuro há conquistar, um dos pontos que a área de RH passou a otimizar com o *People Analytics* foi o dos processos de contratação como alternativa simples e prática para lidar com as questões da contemporaneidade. De acordo com os autores Ulrich e Dulebohn (2015), a área de RH tem como meta principal a geração de valor e, para isto, precisa estar conectada ao plano estratégico da empresa tanto no contexto dos negócios que moldam a tomada de decisão e partes interessadas como nos objetivos e metas definidos pela organização. Portanto, é possível inferir que o alinhamento da área de RH à organização é fundamental para o sucesso do planejamento e do bom andamento do negócio. O processo de *Human Resources Analytics*, segundo Alonso (2018), contempla duas premissas que se opõem: a primeira refere-se à valorização do ser humano, que deve ser o foco da atenção do processo, e a segunda, ao uso da tecnologia na automação, se contrapondo ao trabalho do ser humano e tirando-o do foco. Trata-se da aplicabilidade de preceitos evolutivos chamados de *Business Intelligence* – BI ou inteligência de mercado quando aplicados à área de RH –, para melhorar a gestão de pessoas, reduzindo a rotatividade de pessoal e retendo ou atraindo novos talentos, o que, consequentemente, pode contribuir para o aumento da satisfação e eficiência dos colaboradores ou com sua diminuição se houver a sua substituição (Alonso, 2018). Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo expor e debater as ideias, críticas e reflexões acerca da prática da análise de pessoas nos processos de RH a partir da aplicabilidade dos conceitos *Human Resources Analytics* em uma plataforma digital. Para isso, este artigo está estruturado em cinco etapas: iniciando pela a introdução; seguida da segunda etapa que apresenta a fundamentação teórica consultada em plataformas digitais, nacionais e internacionais, tendo a *Web of Science* como fonte principal; na terceira etapa são apresentados os procedimentos metodológicos por meio de uma pesquisa empírica; a quarta analisa a plataforma *Emprega-me*, uma *startup* de recrutamento e seleção que utiliza a automação gerada pela tecnologia da informação para encontrar talentos juntamente com a análise de uma equipe de selecionadoras; e na quinta e última etapa traz as considerações finais.

Fundamentação teórica: A pesquisa desenvolvida foi realizada através de consultas na *Web of Science*, com foco na análise de pessoas e tecnologia da informação em RH, utilizando os seguintes descritores: *Human Resources Analytics* (HRA) e *Big Data*, em que se privilegiou o período de 2010 a 2018. Essa pesquisa resultou 56 conteúdos relacionados aos termos, entre os quais, a partir da análise da descrição do título do artigo, foram selecionados 50 conteúdos rastreados pelo filtro *Human Resources Analytics*. Em seguida, ao aplicar um filtro de seleção incorporando apenas as obras da última década deste século, se obteve o total de 35 estudos relacionados; e o número caiu ainda mais ao usar o filtro de *People Analytics*, resultando em 28 itens de pesquisa. E, por fim, na aplicação do último filtro de *Big Data*, que é o *Business Intelligence* do RH, o total de conteúdos encontrados na busca foi reduzido a 24 obras, de literatura nacional e internacional, dentre as quais foram selecionadas para leitura e fichamento e, em seguida, para a construção da lista de referências bibliográficas.

Big Data: O termo “*Big Data*”, em Tecnologia da Informação (TI), se refere a um grande conjunto de dados gerados e armazenados, com os quais os aplicativos e/ou ferramentas tradicionais de processamento não conseguem lidar em um tempo adequado e necessário porque eles são gerados constantemente e em grande volume. Para se ter uma ideia mais exata desse volume, o CEO da Google Eric Schmidt, disse à *Economist Intelligence Unit* (EIU) de 2012 que “[...] o mundo cria cerca de cinco *exabytes* de dados a cada dois dias [...]” (Revista Veja, 2013, s/p), isso corresponde a um volume equivalente ao volume criado desde o início da civilização até o fim do ano de 2003, só em 2012, no entanto, foram criados cerca de 2,5 bilhões de gigabytes por dia. Sendo assim, coletar e armazenar dados é apenas parte das soluções proporcionadas pelo *Big Data*, cujo foco principal é a

sistematização da coleta, armazenamento e processamento de dados, para isso requer a atuação de profissionais capacitados que pensem de forma estratégica e saibam planejar. Portanto, o *Big Data* consiste, segundo informações de Anuradha et al. (2015), na análise e a interpretação de grandes volumes de dados de imensa variedade e, para tal, são necessárias soluções específicas que permitam aos profissionais de tecnologia da informação (TI) trabalharem com dados não-estruturados, ou seja, que não tenham relação entre si e nem uma estrutura definida, a uma grande velocidade.

O Portal Indústria Hoje afirma em seu editorial que:

[...] o termo “*Big Data*” surgiu nos anos 90, quando a NASA quis descrever grandes conjuntos de dados complexos com a tecnologia existente. Porém, quando manipulado, esses dados se tornam uma região de conhecimento transversal que compreende vários campos produtivos e de pesquisas científicas [...]. (Indústria Hoje, 2014, s/p)

O *Big Data* é baseado nos 5V’s, que são: valor, volume, velocidade, variedade e veracidade, em que valor é o investimento necessário para gerar retorno para as empresas, melhoria da qualidade dos serviços e aumento de receita; o volume se refere à enorme quantidade de dados que são gerados a cada dia; velocidade é a forma como se deve gerenciar essas informações: com dinâmica para que não percam o seu valor; variedade refere-se à origem de uma multiplicidade de canais distintos (como e-mails, mídias sociais, sensores etc.); e veracidade porque são oriundos de fontes reais. Assim, podemos afirmar que o *Big Data* pode ter múltiplas utilidades (alguns exemplos são comunicação, publicidade, administração, pesquisas), auxiliando as organizações a obterem melhores resultados na contratação e atração de pessoas, além de fornecerem dados de forma inteligente para tomadas de decisão mais assertivas (McLean et al., 2016). Segundo considerações de McAfee et al. (2012), os “dados” são uma coleção de símbolos ou figuras sem nenhum valor inicial que, interpretados com sabedoria, podem ter o poder de prever o futuro de uma empresa. Os autores afirmam ainda que existem diferenças importantes entre os três principais elementos encontrados no processamento de dados que, quando analisados, podem ser traduzidos em vantagem comercial, quais sejam:

[...] volume, que a partir de 2012 passou a totalizar cerca de 2,5 exabytes de dados são criados a cada dia, podendo dobrar esse número a cada 40 meses, onde milhares de dados cruzam a internet a cada segundo, em quantidade muito maior do que em toda a internet há apenas 20 anos atrás; velocidade, o que para muitas aplicações é mais importante que o volume de informações em tempo real ou quase real, tornando possível para uma empresa ser muito mais ágil que os seus concorrentes; e variedade porque o *Big Data* pode assumir várias formas como de mensagens, atualizações, imagens postadas em redes sociais, etc., utilizadas na leituras de sensores, sinais de GPS de telefones celulares, e muitas outras [...] (McAfee et al., 2012, p. 64)

Human Resources Analytics (HRA): Segundo Huselid (2018), o Setor de *Human Resources Analytics* (HRA) surgiu da atual e constante busca por aperfeiçoamento profissional no setor de RH, otimização dos serviços e aumento de qualidade no processo de recrutamento e seleção de pessoas. Sendo assim, o aumento na produtividade e na melhoria na gestão de pessoas veio acompanhando a evolução tecnológica para atender às exigências do mercado contemporâneo mundial. Por outro lado, de acordo com os autores Platanou e Makela (2016), o tema já conquistou seu lugar de destaque na mídia social do Google, despertando o interesse do mundo acadêmico para as pesquisas científicas, tanto na área administrativa como tecnológica, sendo considerada como uma ferramenta fundamental na gestão de RH das empresas da atualidade. Já a autora Bassi (2011), define o HRA como uma nova abordagem baseada em evidências necessária ao processo de negócio uma vez que são as pessoas o seu elemento principal. Ela complementa que, por influência das ferramentas tecnológicas, a área RH pôde avançar para

uma “modelagem preditiva”, isto é, uma análise com base em informações prévias que permite estimar a tendência futura em RH. Essas ferramentas de recrutamento apontam funcionários de alto desempenho e, cada vez mais, com base nisso, as empresas são capazes de prever qual funcionário provavelmente se desligará da empresa com base em dados estatísticos de predição. De acordo com os autores Marler e Boudreau (2018), o HRA é uma prática específica da área de RH que utiliza a tecnologia para realizar análises descritivas, visuais e estatísticas de dados referentes ao capital humano e desempenho organizacional. Segundo eles, essa prática visa a estabelecer um impacto nos negócios, de maneira que permita que a tomada de decisões seja orientada por dados. Nesse aspecto, nos apoiamos na pesquisa de Franqueira (2019) acerca da análise feita por algoritmos que dá suporte à área de RH através da análise facial dos candidatos. Levenson (2011), por sua vez, declarou que a inovação na área de RH está associada às novas competências, e que sua importância está em considerar que a tecnologia demanda da percepção de que os indivíduos precisam adotar novas habilidades. Essas habilidades vão da análise básica ou intermediária de dados até os modelos multivariados, possibilitando a coleta de quantitativos à criação de projetos de pesquisa que contribuam com o desenvolvimento do mercado em geral. Quanto ao cenário observado na área de RH, segundo afirmativas dos autores Angrave et al. (2016), ele oferece oportunidade para que as pessoas possam assimilar as ferramentas tecnológicas, desenvolvendo uma nova competência na melhoria da tomada de decisão estratégica. Eles dizem ainda que essa competência pode vir a impactar positivamente o desempenho organizacional. Em contrapartida, os autores afirmaram que: “é difícil construir modelos analíticos que examinem o papel dos fatores relacionados ao RH enquanto controlam outros fatores relevantes”. E prosseguem:

Essas fraquezas na profissão de RH são agravadas pela própria indústria de análise. A maneira em que o *HRIS (Human Resources Information System)* é promovido e vendido contribui para o nevoeiro e a confusão em torno da análise de RH. Para entender por que isso acontece, é necessário examinar esta indústria e os produtos que ela oferece. (Angrave et al., 2016, p. 4)

Os autores se referem à venda ou oferta de dados retidos pela área de RH que, se repassados para o mercado e/ou outra empresa podem se configurar em contrassenso, vindo a prejudicar pessoas ou até gerando contratempos judiciais para a empresa de origem, porém esse aspecto é irrisório se comparado aos inúmeros benefícios e melhorias que o *Human Resources Analytics (HRA)* tem proporcionado ao setor, às pessoas, às empresas e à sociedade em geral. Nesse sentido, a Lei de Proteção de Dados (LGPD), lei nº 13.709 que entrou em vigor no Brasil em 2019, estabelece regras para tratamento de dados de pessoa física nos meios físicos ou digitais, que determinam:

- I - o respeito à privacidade;
- II - a autodeterminação informativa;
- III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;
- IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;
- V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;
- VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e
- VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais. (Brasil, 2018, p.1)

Em relação aos benefícios da implementação do *HR Analytics*, Patre (2016) afirma que a característica mais relevante na implementação da análise de pessoas na área de RH é a possibilidade da antecipação de tendências e a atenção às oportunidades e ameaças de forma que seja possível prevenir erros e amparar a tomada de decisões dos gestores, a fim de que o RH usufrua amplamente de todos os benefícios que o *HR Analytics* vem oferecendo às empresas. Mediante o exposto até aqui, tornou-se fundamental a incorporação do conceito de *Human Resources Analytics* no plano de

desenvolvimento estratégico das empresas, com foco na gestão de pessoas como eixo norteador das principais ações administrativas da área de RH. A evolução tecnológica da indústria para sua versão 4.0 vem influenciando as organizações a repensarem seus processos em busca de inovação, objetivando o aumento da produtividade. Neste contexto, a área de RH tem buscado estratégias inovadoras, como por exemplo a adotada para implementar o processo de recrutamento e seleção de pessoas, visto que ele tem a necessidade de identificar novos talentos, de maneira que proporcione resultados positivos para as empresas, reduzindo substancialmente o número de contratações equivocadas ou inadequadas às suas necessidades. O *Big Data* abriu as portas das empresas para que o *Human Resources Analytics* pudesse proporcionar à área de RH a oportunidade de um desenvolvimento com tecnologia e inovação na gestão de pessoas, apesar do surgimento de alguns fatores controversos que podem impactar negativamente os resultados. Portanto, o *Big Data* funciona como um *Business Intelligence* no RH das empresas, que ao gerar dados, se tornará matéria-prima do *Human Resources Analytics* que irá cruzá-los, analisá-los e transformá-los em informação organizada e útil para a área de gestão de pessoas. Pode-se resumir em duas as ações principais e simultâneas da ferramenta: a pesquisa e o processo analítico de uma grande quantidade de informações de pessoas dentro de uma organização, a fim de promover a gestão estratégica com base em dados objetivos (Pape, 2016).

A Universidade Wharton, localizada na Pensilvânia, tem promovido conferências anuais com o tema *Human Resources Analytics* através de um programa experimental denominado *Highlights & Benefits*. Em 2017, ocorreu o India Summit, ocasião em que profissionais do setor de RH de todo o mundo expressaram a necessidade de utilizar a modalidade tecnológica do *Human Resources Analytics* como ferramenta de melhoria na gestão de pessoas. Esse programa propiciou a inauguração de uma nova academia em 2016, a “*HR Analytics*”. Sediada na Holanda, ela tem como prioridade as abordagens avançadas que mostram o caminho para a implementação do *Human Resources Analytics* como uma prática rotineira do setor de RH. Os autores Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) definem o *Human Resources Analytics* como uma área do RH que reúne prática, pesquisa e inovação da gestão de pessoas. O *Human Resources Analytics* está relacionado ao uso de tecnologias da informação, análise descritiva e preditiva de dados e ferramentas de visualização para gerar *insights* acionáveis sobre a dinâmica do trabalho, capital humano, desempenho individual e de equipes, eles podem ser usados estrategicamente para otimizar a eficácia, eficiência e os resultados organizacionais, além de proporcionar experiências aos funcionários (Tursunbayeva, Di Lauro, & Pagliari, 2018).

Procedimentos Metodológicos

A partir da discussão da metodologia que poderá ser usada para compor esta pesquisa, faz-se uma investigação quanto à apresentação do caminho do pensamento e à prática exercida na assimilação da realidade. O processo da assimilação e concepção da realidade está embutido em teorias e técnicas escolhidas pelo pesquisador para atribuir respostas ao objeto de estudo a que se propõe, pois “é o método que expressa as escolhas dos teóricos que darão base à pesquisa, expondo-se as pressuposições do caminho que se pretende traçar para se entender melhor uma determinada realidade, sobretudo o homem em relação com o meio” (Minayo, 1994, p.22). Na condução de uma pesquisa exploratória, cujo objetivo é analisar o tema e observar a forma como a empresa escolhida vem utilizando esses dados na contratação de pessoas foram feitas algumas perguntas ao diretor de RH da plataforma Emprega-me, uma *startup* inovadora de recrutamento e seleção que utiliza tecnologia avançada, como implantação de vídeo-entrevista, oferecimento de consultorias, vitrines de palestrantes, cursos técnicos, grandes eventos, parcerias e muitas dicas e direcionamento para crescimento pessoal e profissional. A respeito do processo de seleção de talentos na plataforma, para compor esta pesquisa foi desenvolvido e aplicado um questionário com perguntas norteadas pela temática *Human Resources Analytics* que conduzirão a revisão dos conceitos e permitirão uma análise crítica dos resultados obtidos. Portanto, a

pesquisa empírica com dados relevantes e convenientes obtidos através de questionário procura explorar a experiência e vivência do pesquisador com objetivo de chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental do outro abrindo um leque de possibilidades para o aumento de informações, permitindo também se ater a dados desordenados em várias publicações, contribuindo para o auxílio da construção, na melhoria do quadro conceitual que abrange o objeto de estudo proposto (Gil, 1994). As respostas analisadas foram obtidas através de um questionário elaborado pelo autor com questionamentos a respeito do uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. A entrevista foi concedida pelo Diretor de RH da plataforma, no dia vinte e dois de setembro de 2020, através de áudio de *Whatsapp*, em função do distanciamento social proposto como medida para conter a pandemia de covid-19, que impossibilitou que a entrevista fosse feita de forma presencial.

Análise e Discussão da Plataforma “Emprega-me”

Uma das contribuições propostas por esse trabalho é mostrar como a tecnologia da informação pode ajudar a ranquear candidatos no processo de recrutamento e seleção de pessoas, de maneira que seja possível identificar e escolher os melhores talentos, mediante a busca para o preenchimento de oportunidades nas empresas. Logo, a Plataforma Emprega-me foi selecionada para análise com a intenção de verificar como vem ocorrendo a evolução tecnológica na área de RH e como a empresa busca estratégias inovadoras que identifiquem e desenvolvam novos talentos nas organizações.—Dentro do entendimento da área de RH atualmente, a principal tarefa é se adequar ao trabalho remoto. Se por um lado haviam barreiras territoriais para contratar um talento, por outro, com a facilidade de software de tecnologias, as pessoas podem se sentir mais incluídas para ingresso numa empresa, apesar de não ser dispensado o lado humano no recrutamento, uma vez que há o predomínio de preferência pela forma presencial. Quando questionado sobre as ferramentas de digitalização de recrutamento (tais como análise facial, voz e gestual), o Diretor de RH da *Startup* Emprega-me respondeu:

Não fazemos isso na forma digital, mas sim na forma presencial, apesar de existirem ferramentas que possibilitam que a empresa de recursos humanos faça testes online ou até mesmo numa plataforma, nós fazemos isso através de redações e testes como Quati, o teste da grafologia que são acompanhados por um psicólogo da equipe. Isso acontece porque nem sempre terá um RH para escolher uma pessoa, o sistema é automatizado, só vai aparecer para a empresa o perfil que o cliente quiser. O próprio sistema já faz essa análise de dados e disponibiliza para a empresa o perfil de funcionário dentro do que ela precisa. Aí, depois disso, cabe à empresa fazer o recrutamento e a análise dessas informações. O diferencial será em não ver a questão facial, já que no momento ela não acontece, sendo possível apenas uma análise gestual para entrevista online, isso porque não queremos um robô para analisar, terá uma pessoa analisando o entrevistado. (RESPONDENTE)

Segundo ele, mesmo com a facilidade nas ferramentas digitais, a empresa ainda preza pelo atendimento presencial, em que são aplicados testes diversos de análise psicológica. Ele explica que a plataforma atua fazendo uma pré-seleção de candidatos através de uma análise de dados que escolherá uma opção de contratação coerente com o perfil procurado pela empresa. A empresa, assim, ficará livre da parte mais complexa de análise e seleção de pessoas que exigem observações gestuais e faciais. A publicação e o gerenciamento das vagas de emprego demandam muito trabalho, sobretudo quando são postados anúncios em diversos canais com intenção de aumentar o impacto causado. E a ajuda de um bom software de recrutamento eletrônico abrirá a possibilidade de se oferecer uma tarefa que poupe o tempo dos candidatos, pois, através de um software que possibilite unificar as funções de publicação de vagas, é possível criar a oferta e gerar a publicação com apenas um clique nos vários portais de emprego, na plataforma da empresa, na página do negócio do *LinkedIn* e até mesmo em outras redes sociais.

A partir desse software os visitantes serão redirecionados desses canais de comunicação para a abertura do aplicativo. Os candidatos então preenchem seus dados, enviam seus documentos digitalizados e, em alguns casos, vinculam seu perfil de candidato a uma conta em outras plataformas, como o *LinkedIn*. Considerando que cada candidato tem um modelo de elaboração de seu currículo, geralmente salvo em formato PDF, a uniformização de um formato garante mais eficiência no trabalho do recrutador de um departamento de RH, por isso é exigido que se deixe uma especificação quanto ao formato exclusivo colocando um formulário de entrada. Isso, no entanto, requer um maior tempo de trabalho para os candidatos que deverão repetir a inserção de todos os dados no formulário do currículo sempre que necessário.

Essas plataformas digitais apresentam uma forma de análise do currículo de forma muito simples: um software extrai automaticamente as informações do documento e preenchem os campos correspondentes na plataforma, restando ao candidato apenas a verificação final para se certificar de que não houve nenhum erro de preenchimento. Além disso, outras vantagens dessa plataforma de recrutamento são a garantia de entrega do currículo e a possibilidade de receber feedbacks referentes à seleção. Um sistema adequado à gestão de aplicativos fundamentado em software pode simplificar a tarefa do departamento de RH na organização de todo o processo tornando-o mais eficaz e relevante. Logo, isso pode gerar uma melhoria na experiência dos candidatos durante a fase de inscrição. Considerando as conjecturas da empresa, esse software está habilitado a intervir em cada uma das etapas pelas quais o candidato deverá passar o que inclui desde a data da publicação da vaga de emprego até o preenchimento do currículo, que tem a função de ligar o sistema de gestão da candidatura ao sistema da área de RH. A vantagem de escolher um sistema de gestão de aplicativos para trabalhar é a sua abrangência, pois todos os aplicativos são arquivados num banco de dados único. Serve também como uma máscara padronizada que estimula os candidatos a adotarem o mesmo formato. Portanto, o benefício que se tem é a integração de todas as redes interconectadas e, como os dados de contato também ficam armazenados no sistema, há mais facilidade para enviar convites, e receber um retorno positivo ou negativo por meio do software, por exemplo. Considerando que todas as etapas são gerenciadas por meio do software, a primeira seleção pode ser feita com base em algoritmos. Graças aos perfis traçados e requisitados pelo cliente da Plataforma de RH que ajuda a fazer uma prévia da criação, as aplicações podem ser avaliadas de forma automática pelo software. Isso, contudo, não descarta completamente a seleção pessoal de candidatos.

Depois de uma análise digital, em que os candidatos são selecionados com base em dados, os recrutadores tomam a decisão de contratação pessoalmente através de entrevista presencial com o candidato. A partir da confiança depositada nos algoritmos, que matematicamente faz a pré-seleção com base em dados estatísticos, são aplicados testes de comportamento como o Quati que serve para analisar o indivíduo em relação à sua capacidade de adaptação ao grupo. De acordo com as respostas dadas ao teste, o recrutador consegue avaliar níveis de personalidade que refletem o comportamento do candidato no que diz respeito às suas características pessoais e psicológicas. Outro teste aplicado nas redações é a grafologia, isto é, o estudo da personalidade do candidato através da análise da forma das letras e de aspectos gerais da escrita manuscrita, cuja intenção é investigar caráter, personalidade, grau de instrução, tipo de inteligência e características emocionais dos candidatos. Além disso, os recrutadores analisam redações para definir a classificação a fim de que não haja disparidade entre os candidatos. A experiência de trabalho é destacada e exigida como um dos critérios mais importantes para se contratar um talento, para trabalhadores técnicos ou profissionais. Todavia, se este critério ganha destaque para todas as categorias de pessoal, nem sempre tem o mesmo significado para todos. Isso se confirma quando, durante a entrevista foi levantada a discussão acerca do candidato mais sofisticado para o cargo:

A gente parte da premissa das exigências da descrição do perfil do cliente. O cliente nos passa o perfil e o nosso analista de RH faz um detalhamento desse perfil, desde a parte técnica, do

conhecimento operacional e toda abrangência que envolve aquela vaga comparando com o DNA da empresa. Nós buscamos candidatos não só que tenham o perfil com qualificações técnicas e acadêmicas, mas buscamos fazer uma conciliação do candidato como pessoa, como profissional e em relação a empresa. Qual o DNA do candidato? Qual o DNA da empresa? Nós entendemos que esse é o ponto fundamental para que dê certo uma contratação. (RESPONDENTE)

Esse critério é bastante requisitado para os cargos executivos, mas é aplicado da mesma maneira para os operários e técnicos. Já nos cargos profissionais, as qualidades individuais e o diploma são predominantes. A experiência é, no entanto, procurada para as várias classes de trabalhadores, o que irá depender da natureza do trabalho, sobretudo das circunstâncias a que se coloca a contratação, considerando também o setor e o tamanho da empresa. Para alguns, isso tem uma conotação relacionada ao exercício rotineiro de uma atividade profissional anterior, ou o contexto de um trabalho que realizaram como um marco de uma trajetória de vida dos indivíduos. A exigência de uma experiência, de acordo com essa perspectiva, passa a ter um significado expandido ao considerar as atividades de um agente dentro de aspectos cotidianos, que sintetizam o conhecimento empírico do mundo dos negócios, ou seja, as experiências e habilidades desenvolvidas fora do ensino formal. Seguindo essa ideia, a experiência é o diferencial de um funcionário, aquilo que faz com que ele haja com mais intuição e conhecimento tácito das coisas. Um trabalhador que possui experiência no sentido amplo do termo é aquele que sabe como proceder nas situações mais desafiadoras, com capacidade de reinventar a si mesmo e as maneiras de realizar um trabalho, pois o trabalhador com experiência descobre uma forma rápida de aprendizado, praticando o que se aprendeu. O que se coloca nesta análise é a definição da experiência como uma maneira de obter conhecimentos através de situações concretas vivenciadas no trabalho. As qualidades pessoais também têm relevância quanto aos critérios de seleção. Elas dizem respeito ao conjunto de exigências pesquisadas pelos empregadores, entre as quais são mencionadas: autonomia no trabalho, flexibilidade, dinamismo, entusiasmo, trabalho em equipe, boa comunicação, capacidade de identificação de suas deficiências e, especialmente, os valores com os quais se coloca no trabalho, como saber otimizar os recursos, se adequar à cultura da empresa, comprometimento com o trabalho etc. Os ativos mais buscados pelos empregadores na hora da contratação são geralmente muito mais do que diplomas e, em alguns casos, mais do que experiência profissional. A descrição do perfil do candidato, de acordo com a pesquisa desenvolvida, está diretamente conectada a uma gestão direcionada ao futuro que se relaciona com uma cultura corporativa. A operação de seleção atua como construtora de um arquétipo de modelagem sobre os candidatos a fim de que suas aptidões individuais estejam de acordo com os valores que o empregador prioriza, de forma que esses valores estejam em destaque além dos fins operacionais, o que impulsiona os recrutadores a fazerem uma modelagem em termos de personalidade.

No âmbito do mercado de trabalho, o diploma é uma condição muito importante, mas não basta para garantir uma vaga de emprego, e essa mudança de comportamento tem passado por um processo gradual de rejeição que se apresenta, dentre outros aspectos, reduzindo a confiança dos empregadores em seu poder de reflexão quanto às habilidades desejadas. Em geral, pode-se afirmar que, no processo de recrutamento, o grau de importância dado ao diploma já não é mais o mesmo, isso porque o documento passou a ter um papel secundário na seleção para determinados cargos segundo alguns recrutadores, ainda que indique um potencial cognitivo que é mais ou menos levado em consideração pelos empregadores. Segundo Sudlow (2019, p.239): “Os empregadores querem cada vez mais ver recrutados com habilidades de escuta profunda, a capacidade de resumir e compartilhar rapidamente seus conhecimentos, junto com a capacidade de conceituar, sintetizar e se comunicar de forma eficaz”. Ao contrário do que ocorre na entrevista presencial, o que acontece quando a máquina analisa vídeos e avatares é a programação de algoritmos para, primeiramente, analisar de forma automática como uma pessoa se comporta. Basta, por exemplo, um algoritmo dar a

resposta sobre quantas vezes um candidato sorriu na entrevista, e ainda “o algoritmo avalia a quantidade de vezes que olhos se abrem ou fecham, o levantar ou cerrar de sobrancelhas, e até mesmo o sorriso” (Franqueira, 2019, p.59), essa análise observa as expressões faciais e até mesmo se o candidato fez alguma pesquisa no Google durante a entrevista, para que tenha o relatório do indivíduo disponibilizado para o RH. A análise de vídeos ou avatares foi um dos assuntos levantados com o Diretor de RH da Plataforma Emprega-me, sobre isso ele disse que “não, nós não trabalhamos com essa modalidade de recrutamento. A nossa plataforma capta os currículos dentro de um padrão, onde o candidato vai se cadastrar e passa por um cunho criterioso de análise de nossas selecionadoras” (RESPONDENTE). A partir das informações obtidas no recolhimento de dados durante a análise automática, os algoritmos tendem a recomendar os candidatos aos recrutadores a partir do cruzamento de comportamento do candidato e exigência do cargo. Em outras análises, um algoritmo pode ser programado para escolher uma pessoa que tenha determinado comportamento no momento da entrevista e seja, assim, automaticamente desclassificada do processo de recrutamento por uma dissonância entre o perfil e o que a empresa busca. Uma outra situação sujeita a ocorrer é, por exemplo, a influência da iluminação da pessoa no momento da entrevista, por exemplo, uma pessoa com um rosto muito iluminado, no momento da entrevista pode receber uma avaliação positiva quanto às habilidades sociais, o que discrimina as outras (Franqueira, 2019). Além dos sites de empregos na internet, as redes sociais têm papel útil como ferramenta para achar talentos. O recrutamento por intermédio das redes sociais coopera no alcance de pessoas que não fizeram cadastros em sites de emprego online, gerando uma indicação mais humanizada e menos técnica. Para fazer isso, opção mais usual entre os recrutadores tem sido as redes profissionais, como LinkedIn e ou mesmo grupos do *Whatsapp* que permitem encontrar funcionários, mas a definição do melhor canal depende do setor e do tipo de vaga. O Diretor de RH da Plataforma Emprega-me quando questionado acerca da avaliação quanto aos critérios de cargos mais complexos ressalta que:

Procuramos sempre os profissionais com grandes cases de mercado. Então a gente busca esses profissionais não somente através das plataformas de recrutamento e seleção, mas a gente busca através de LinkedIn, grupos de executivos do *Whatsapp*. Nós temos na verdade, uma penetração muito grande, um network muito forte, nós trabalhamos com muitas empresas e estas empresas mesmo nos indicam profissionais que realizaram grandes trabalhos. A gente busca profissionais para determinadas vagas que já tenham histórico no mercado realizando grandes trabalhos em empresas similares concorrentes ou até mesmo fora do país. (RESPONDENTE)

O recrutamento pelas redes sociais atua ainda em outra atividade do RH: a de construir e manter a marca da empresa. As redes sociais não só ajudam nas medições do marketing para os consumidores, mas também mantêm a imagem da marca da firma obedecendo uma estratégia de mídia social, o que impacta diretamente na empresa, tornando-a mais atrativa para novos funcionários em potencial. É cada vez mais forte o comportamento online, por isso também a busca por uma vaga de emprego é feita em tablets e smartphones, e esse recrutamento via tecnologia móvel tem sido cada vez mais comum. A começar pela otimização de seu próprio site configurado para aparência de uso em celular e a criação dos aplicativos específicos da empresa, que podem servir para apresentações e toda a comunicação com os candidatos. A vantagem do relativamente fácil acesso ao smartphone garante que o acesso seja constante e que o indivíduo a qualquer momento de interação em seu aparelho possa ser notificado de um modo rápido e instantâneo. Neste contexto, quando se faz uma observação da imagem que uma pessoa pode projetar nos níveis pessoal e profissional com o uso das mídias sociais, é importante salientar que

as pessoas são julgadas e percebidas por suas palavras. Essas palavras, constituídas como expressões de alguém, legitimadas pelos grupos sociais, constroem as percepções que os indivíduos têm dos atores sociais. É preciso assim colocar rostos,

informações que gerem individualidade e empatia, na informação geralmente anônima do ciberespaço. Este requisito é fundamental para que a comunicação possa ser estruturada (Recuero, 2009, p. 27).

Portanto, uma vez que as pessoas dependem da imagem que criam a partir de suas expressões, é essencial que, dentro do aspecto social, se observe atentamente os conteúdos divulgados nas mídias sociais, pois estes refletem a imagem do indivíduo para o mundo. Até bem pouco tempo atrás, os processos de recrutamento e seleção contratavam com base no conhecimento técnico o que, posteriormente, resultava em demissões motivadas por incapacidade profissional (Hilger, Mankel, & Richter, 2013). No entanto, como abordado neste trabalho, essas tendências estão sendo modificadas em nome das novas exigências da área de RH e, para compreendê-las, analisamos a Plataforma Emprega-me quanto às alternativas funcionais encontradas para se adequar ao cenário de seleção. Com base nisso, destacou-se o termo e o conceito de experiência, algo amplamente exigido nos critérios de contratação de um talento. Nota-se que por meio da pesquisa aplicada na Plataforma Emprega-me, os profissionais de RH buscaram adotar o uso da tecnologia através de ferramentas que fossem funcionais, sobretudo, aquelas dotadas de simultaneidade com a ciência de dados e a psicologia atuando em conjunto para nortear as decisões assertivas, antecipação de tendência e aprimoramento de estratégias na empresa. Portanto, a coleta, organização e análise de dados sobre o comportamento das pessoas, certamente, aumentou o engajamento, a produtividade e o desenvolvimento da empresa de forma significativa.

CONCLUSÃO

Ao longo do presente artigo procuramos evidenciar a importância da escolha e valorização dos talentos nas organizações utilizando o *Human Resources Analytics* como ferramenta tecnológica de apoio ao Setor de RH. Outro fator importante é a posição da área de RH nas empresas como a “mola-mestre” da organização, uma vez que é a área que seleciona talentos que gerarão resultados para a organização. Durante o processo de entrevista com o Diretor de RH da Plataforma Emprega-me, foi possível perceber que há uma forte tendência quanto à adequação à entrevista realizada de forma remota, especialmente, de forma a simplificar o processo de recrutamento e seleção por meio de entrevistas por videoconferência. Uma vez que essa tendência já é uma realidade para muitas empresas de recrutamento e seleção, se destacam aquelas que sabem valorizar os diferentes aspectos da constituição humano do entrevistado, não se atendo apenas à contratação por meio dos algoritmos, um grande desafio quanto à adequação do *Human Resources Analytics* nas organizações pertencentes a nações desenvolvidas e em desenvolvimento. À medida que as organizações se tornam mais digitais, elas enfrentam um imperativo crescente de redesenhar-se para se moverem mais rapidamente, se adaptando com mais velocidade, facilitando o aprendizado rápido e a adoção de demandas em dinâmicas de desenvolvimento, a partir da análise de pessoas. Neste contexto, entendemos que toda e qualquer preocupação do empresariado com o *Human Resources Analytics* é justificável, pois trata-se da implantação de um projeto organizacional que requer mudanças e a adoção de um sistema complexo. Considera-se necessário o fomento de mais pesquisas para estudos futuros, especialmente, aquelas que retratem novos contextos, a fim de que a investigação empreendida aqui acerca do *Human Resources Analytics* para o recrutamento e seleção possa ser ampliado e aprofundado com variáveis sociais, inovações em gestão de pessoas e novas tecnologias.

REFERÊNCIAS

Alonso, R. 2018. People Analytics: o que é, benefícios e como aplicar. *Fundação Instituto de Administração*. Portal FIA. Recuperado de: <https://fia.com.br/>.

- Angrave, D. et al. 2016. HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 261, 1-11.
- Anuradha, J. et al. 2015. A brief introduction on Big Data 5Vs characteristics and Hadoop technology. *Procedia computer science*, 48, 319-324.
- Bassi, L. 2011. Raging debates in HR Analytics. *McBassi & Company. Rev People & Strategy*, 342, 14-18.
- BRASIL. Art. 2º, lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm
- Franqueira, B. D. 2019. *Como a inteligência artificial reforça a discriminação de gênero no ambiente de trabalho* Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Direito, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.
- Gil, A. C. 1994. *Métodos e técnicas de pesquisa social: um tratamento conceitual*. São Paulo: Atlas.
- Hilger, S., Mankel, S., & Richter, A. 2013. The use and effectiveness of top executive dismissal. *Edit Board*, 241, 1-298.
- Huselid, M. A. 2018. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 573, 679-684.
- Levenson, A. 2011. Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 573, 685-700.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. 2018. The Process of People Analytics. *IJREAM*, 45, 3-6.
- Mcafee, A. et al. 2012. Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, 9010, 60-68.
- Mclean, S. et al. 2016. Big Data and Human Resources - Letting the Computer Decide? *SciTech Lawyer*, 122, 20.
- Minayo, M. C. de S. et al. 1994. *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 6ª Edição. Petrópolis, editora Vozes.
- Pape, T. 2016. Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. *Human Resource Management*, 2522, 687-698.
- Patre, S. 2016. Six thinking Hats Approach to HR Analytics. *Sage Journals*, 32, 191-199.
- Platanou, K., & Mäkelä, K. 2016. HR function at the crossroads of digital disruption. *RevTyön*, 1, 19-26.
- Portal da Fundação Instituto de Administração. de 18 de outubro de 2018, na pesquisa “*People Analytics: O que é benefício e como aplicar*”. Recuperado de: <https://fia.com.br/>.
- Portal Indústria Hoje. 2014. *O que é Big Data e para que serve?* Recuperado de: <https://industria hoje.com.br/o-que-e-big-data-e-para-que-serve>
- Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental. 2017. *Tendências RH: A organização do futuro. Tendências Globais de Capital Humano*. Portal SBDC: Recuperado de: <http://www.sbdc.com.br/>.
- Recuero, R. 2009. *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Revista Veja. 2013. *Eric Schmidt, do Google, assume cargo na The Economist*. VEJA. Recuperado de: <https://veja.abril.com.br/economia/eric-schmidt-do-google-assume-cargo-na-the-economist/>.
- Sudlow, B. 2019. Review of Joseph E. Aoun 2017. Robot Proof: Higher Education in the Age of Artificial Intelligence. *Postdigital Science and Education*, 11, 236-239.
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. 2018. People analytics - A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *Human Resource Management*, 43, 224-247.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 252, 188-204.