

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Currículo 360º: plataforma disruptiva para recrutamento e seleção de pessoas. Uma análise bibliométrica

Cíntia Lúcia Camarotto¹; Celi Langhi²

Resumo – Os processos de atração de talentos para as organizações estão cada vez mais complexos. Encontrar o profissional adequado para determinados cargos passou a ser uma tarefa árdua. O objetivo desse artigo é apresentar o resultado de uma análise bibliométrica sobre os processos de recrutamento e seleção de profissionais pelas organizações, na era digital. Os resultados indicam a necessidade de se realizar mais investigações nessa área, bem como a viabilidade de se desenvolver um artefato com o detalhamento de uma plataforma tecnológica para apoiar organizações e pessoas na busca pela oportunidade ideal no mercado de trabalho, baseado numa visão holística de oportunidades, Organizações e pessoas.

Palavras-chave: Sistemas Produtivos. Recrutamento e Seleção. Currículo. Inovação disruptiva

Abstract - The processes of attracting talent to organizations are increasingly complex. Finding the right professional for certain positions has become a hard task. The objective of this article is to present the result of a bibliometric analysis on the processes of recruitment and selection of professionals by Organizations in the digital era. The results indicate the need for further research in this area, as well as the feasibility of developing an artifact detailing a technological platform to support organizations and individuals in the search for the ideal opportunity in the job market, based on a holistic view of opportunities, Organizations and people.

Keywords: Productive Systems. Recruitment and selection. Curriculum. Disruptive innovation.

¹ Mestranda na Unidade de Pós-Graduação do Centro Paula Souza. cintia.camarotto@gmail.com

² Docente da Unidade de Pós-Graduação do Centro Paula Souza. celi@infolearning.com.br

1. Introdução

O maior desafio da área de Recursos Humanos continua sendo encontrar o profissional certo para a função certa, principalmente no que diz respeito ao perfil comportamental da pessoa, já que as qualidades técnicas são mais tangíveis em uma avaliação.

Analisar um currículo com nome, endereço, número de documentos, graduação, cursos e experiência profissional significa olhar apenas para uma pequena parte do indivíduo, e não para o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Avaliar o conhecimento explícito de alguém não é tarefa difícil, mas e o conhecimento tácito? As habilidades? E como saber se o candidato é uma pessoa flexível, que sabe trabalhar em equipe, que não é uma pessoa “tóxica”? Se a contratação é norteada apenas pela capacidade técnica e experiência profissional, o desligamento poderá ocorrer por problemas comportamentais e ausência de alinhamento aos valores da empresa.

Se os currículos e os métodos tradicionais de recrutamento e seleção não refletem mais as necessidades das empresas e dos próprios candidatos, a tecnologia pode criar mecanismos mais modernos, assertivos, ágeis e precisos para conectar um profissional, sua experiência e aspirações a uma Organização, com seus objetivos e cultura.

Na Era da Informação temos acesso a milhões de dados comportamentais, técnicos, sociais e culturais deixados pelas “pegadas digitais” na Internet, e a análise e combinação desses dados será capaz de fazer um “*match*” perfeito entre pessoas e empresas.

As plataformas de RH existentes hoje são bastante caras, robustas, mas ainda “*curriculum oriented*”, ou seja, utilizam-se dos currículos tradicionais como ponto de partida para um processo de recrutamento e seleção. O fato é que o processo de recrutamento e seleção atual não atende as reais necessidades de empresas e candidatos, é oneroso, moroso e até mesmo prejudicial para a carreira de um profissional. Além de mal concebido, muitas vezes é mal executado.

Nesse cenário, o recrutador precisa se reinventar, e isso requer o apoio de ferramentas inovadoras, capazes de analisar um perfil mais complexo e todo o ativo digital do candidato.

As pessoas escolhem se unir a Organizações e empresas optam por contratar indivíduos com base em características já formadas (SCHWAB, RYNES e ALDAG, 1987). De acordo com os pontos de vista tradicionais, os processos de seleção avaliam as características relacionadas ao trabalho, como experiência passada, inteligência, conhecimento, habilidades, e a maior seletividade leva a resultados tão desejáveis como o alto desempenho (para Organizações) e a satisfação (para membros da Organização). Os processos de seleção também podem servir a função sutil de selecionar indivíduos cujos valores são compatíveis com valores organizacionais e rastrear aqueles cujos valores são incompatíveis (CHATMAN, 1991).

Nas etapas iniciais de suas carreiras os profissionais tendem a colocar mais foco em suas competências técnicas, dando menos importância às competências genéricas. Como consequência, frequentemente ficam aquém das

expectativas de desempenho exigidas para o cargo (GARAVAN; CARBERY; ROCK, 2012).

Empresas são feitas de pessoas, e o trabalho em uma economia baseada no conhecimento depende cada vez mais de talentos nas dimensões individuais, técnicas, institucionais e sociais. O sucesso de uma Organização está diretamente associado à identificação, recrutamento, gerenciamento e manutenção de pessoas talentosas, com alto grau de satisfação e de desempenho, comprometidas em atender às necessidades presentes e às exigências futuras da Organização.

O conhecimento baseado na experiência não está refletido nos currículos nos moldes que vemos atualmente. Não há espaço para relatos empíricos, para descrever o aprendizado decorrente de uma viagem internacional, uma prática passada de pai para filho, um talento natural. Coletar e tratar dados que possam indicar que uma pessoa pode ser a mais adequada para uma determinada oportunidade, vaga, empresa ou função específica poderá abrir caminhos para novas relações de trabalho (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

A competência é considerada um aspecto central da empregabilidade e do talento. E é usada como um conceito amplo, que transcende o conhecimento prático e teórico. A competência comporta aspectos cognitivos e não cognitivos, incluindo conhecimento, competência funcional, valores, fatores motivacionais, traços de personalidade e comportamentos, e também inclui um componente afetivo. O talento inclui conhecimento, habilidades e atitudes (CHEETHAM; CHIVERS, 1996-1998; ELLSTRÖM, 1997).

O problema injusto e terrível do desemprego só pode ser vencido adotando-se todas as soluções disponíveis, criando novos postos de trabalho apenas se forem realmente úteis, reduzindo drasticamente o horário de trabalho quando se trata de cargos executivos e desestruturando-o sempre que sua natureza o permitir (DE MASI, 2001).

Schwab (2016) aponta que a presença digital das pessoas é considerada como suas interações digitais, e traçada através de plataformas e mídias on-line. Muitas pessoas têm mais de uma presença digital, como um páginas no Facebook, conta do Twitter, perfil do LinkedIn, blog do Tumblr, conta no Instagram e muitas outras mais. Em nosso mundo cada vez mais conectado, a vida digital está se tornando intrinsecamente ligada à presença física. Através de sua presença digital, as pessoas poderão buscar e compartilhar informações, expressar livremente ideias, encontrar e ser encontrado, e desenvolver e manter relacionamentos de qualquer natureza e praticamente em qualquer lugar do mundo.

Este artigo tem por objetivo apresentar o resultado de uma análise bibliométrica sobre os processos de recrutamento e seleção de profissionais na era digital.

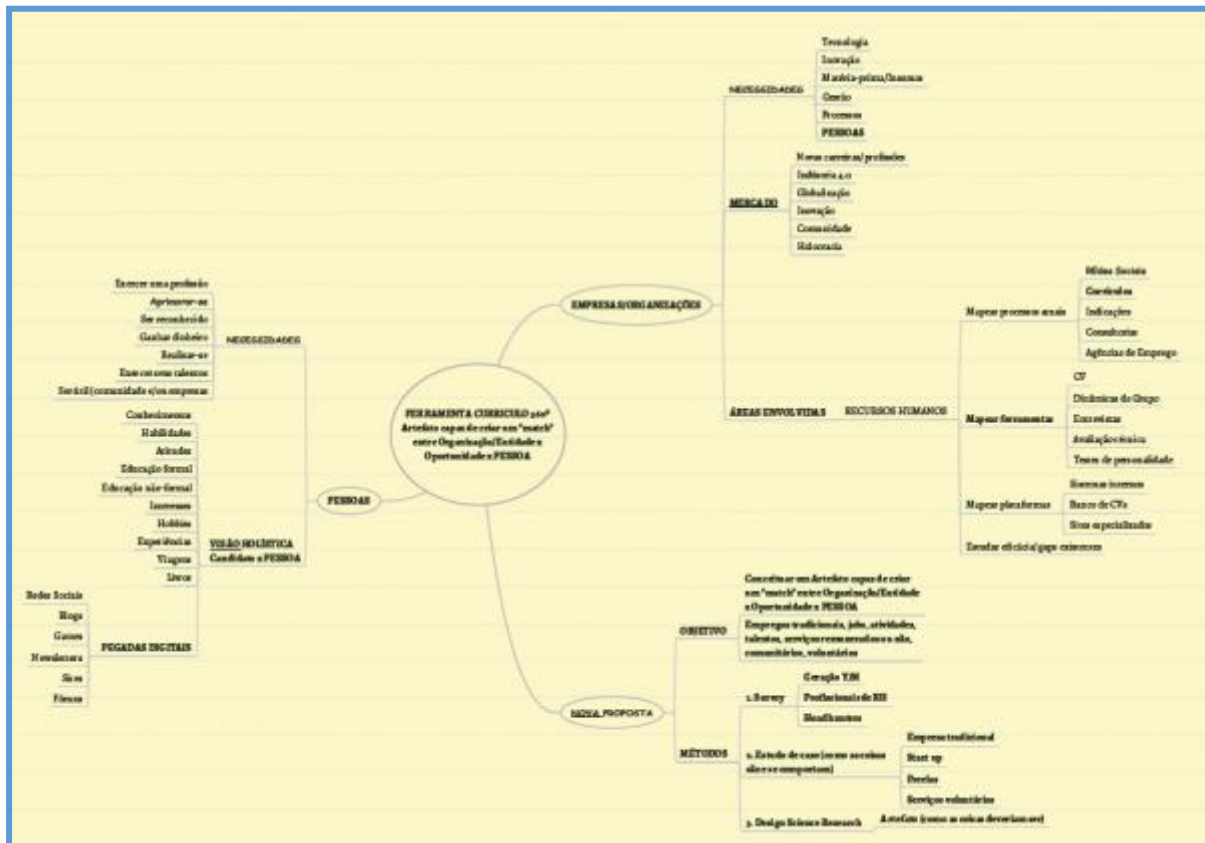
2. Método

Para obter resultados consistentes na bibliometria, foram obedecidos os seguintes passos: criação de um mapa mental; definição de palavras-chave; e escolha da ferramenta de levantamento de dados. Na sequência, foi realizada a

coleta, limpeza e organização dos dados e, posteriormente, foi realizada a análise dos dados obtidos (VANZ; STUMPF, 2010).

A Figura 1 apresenta o resultado do mapa mental realizado sobre o tema recrutamento e seleção na era digital.

Figura 1 – Mapa mental do projeto de pesquisa.



Fonte: Autoras da pesquisa.

As palavras-chave foram definidas a partir do mapa mental elaborado, buscando abranger os núcleos principais da pesquisa: Organizações, Pessoas e Tecnologia, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Palavras-chave utilizadas na pesquisa.

Knowledge Management	Recruiting People	Disruptive innovation
Knowledge	Outplacement	Technology
Skills		Technological Platform
Attitudes		

Fonte: Autoras da pesquisa.

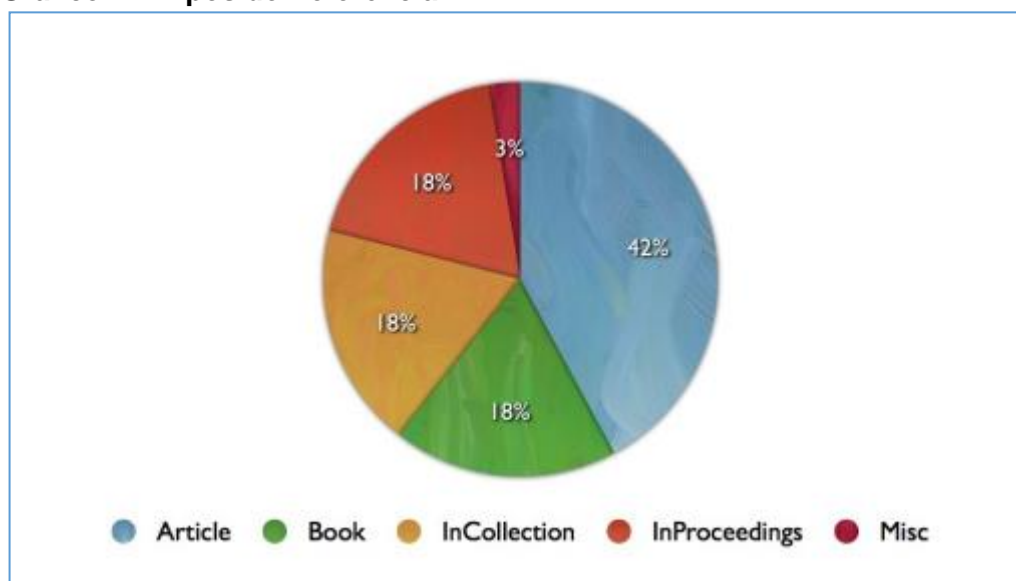
A ferramenta de coleta de informações escolhida foi o JabRef, um software *open source* que funciona como um gerenciador de referências, adotando o BibTeX como formato nativo de arquivo, e a ferramenta VOSviewer para a análise de ocorrência e relevância de palavras-chave.

A montagem do descritor para a busca de palavras-chave na ferramenta JabRef foi estruturada conforme modelo a seguir (MEDEIROS, Ivan L.; *et al.* 2015):

(Knowledge Management OR Knowledge OR Skills OR Attitudes) AND (Recruiting People OR Outplacement) AND (Disruptive innovation) AND (Technology OR Technological Platform)

As bases pesquisadas foram ACM Portal, Spring, CiteSeerX e Google Scholar, de onde foram obtidas e triadas 38 referências bibliográficas, entre artigos científicos, livros, artigos preparados para congressos e conferências (*InProceedings*), artigos que compõem uma coletânea (*InCollection*) e uma miscelânea de outros documentos focados no tema da pesquisa, representados nos Quadros 2, 3 e 4, e nos Gráficos de 1 a 3, a seguir.

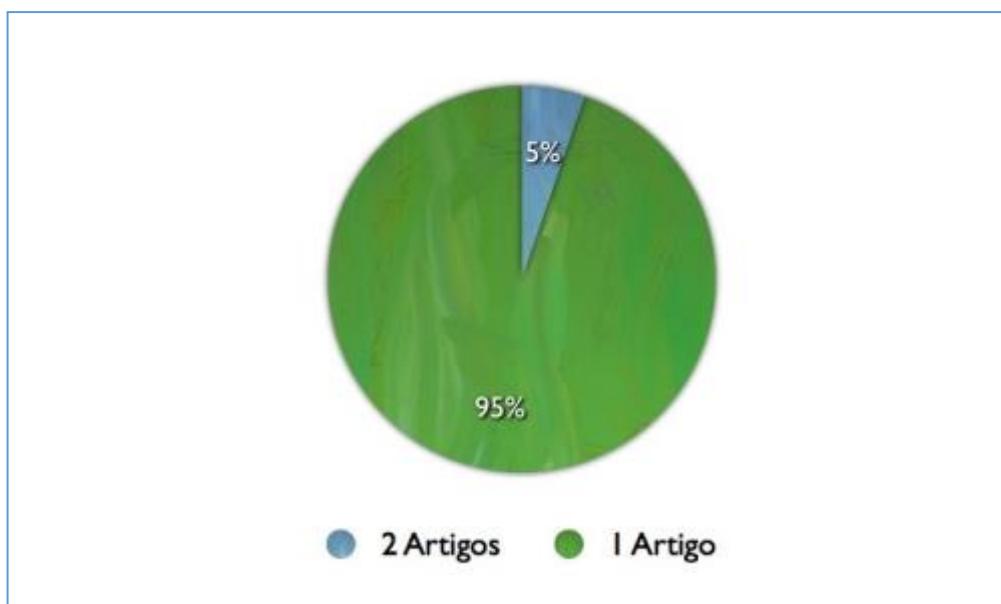
Gráfico 1 – Tipos de Referência



Fonte: Autoras da pesquisa.

Neste gráfico é possível observar que 42% das referências provém de artigos; 18% de livros; 18% de artigos que fazem parte de coletâneas; 18% de artigos para congressos e conferências e 3% envolvem miscelâneas.

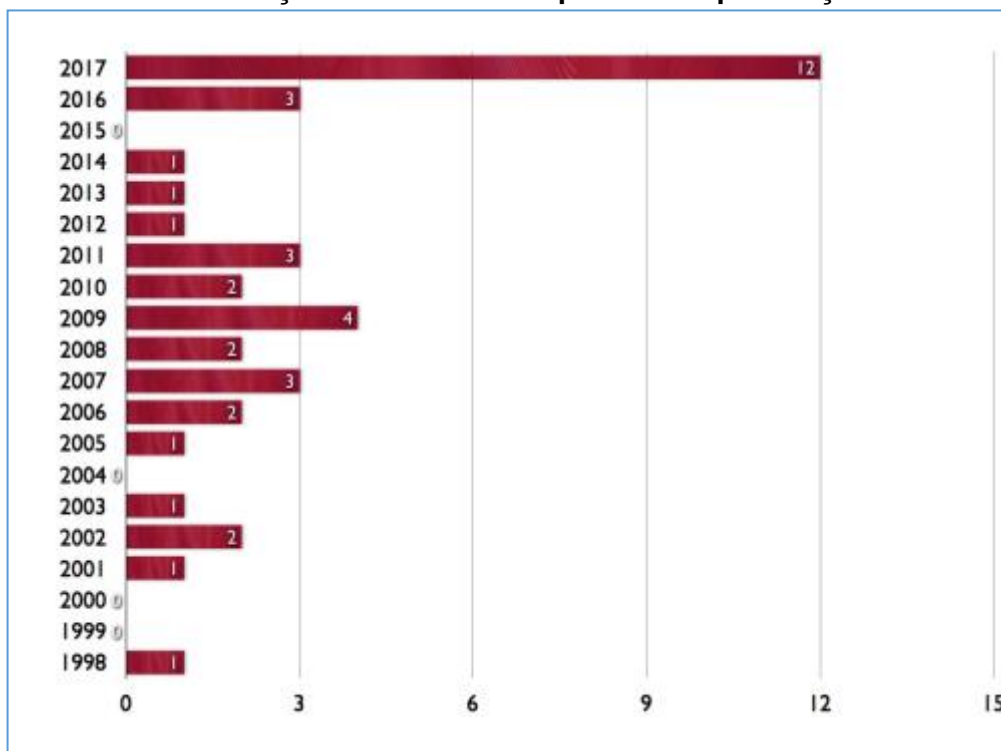
Gráfico 2 – Distribuição por autores mais relevantes (com mais de uma publicação)



Fonte: Autoras da pesquisa.

Dentre os autores das referências selecionadas, 5% são de autores que escreveram 2 artigos sobre o tema: Cooke em 2001 e 2007; Hacklin em 2007 e 2009; 95% das referências pertencem a autores que escreveram apenas 1 artigo.

Gráfico 3 – Distribuição das referências por ano de publicação



Fonte: Autoras da pesquisa.

Quanto ao ano das publicações, observa-se que no período entre 1998 e 1999 foi localizada apenas uma referência. Entre 2001 e 2014, há 22 referências. E entre 2016 e 2017, 15 referências.

Na análise de palavras-chave, ocorrências e termos de relevância foi utilizada a ferramenta *VOSviewer*, versão 1.6.5. Os resultados mostram que as referências selecionadas estão em conformidade com o objeto de pesquisa, com 8 ocorrências com a palavra *Innovation*, 6 ocorrências com a palavra *Technology*, e 2 ocorrências com as palavras *dynamic organization*, *person*, *skills*, *cluster*, *convergence*, *practice* e *knowledge*, nessa ordem de relevância.

A análise pelo *VOSviewer* também revelou a ocorrência de frases e palavras-chave interligadas nos textos selecionados, e novamente entendemos que esses termos estão intrinsecamente relacionados ao tema da pesquisa. São elas: *e-recruiting*, *mobile recruiting*, *personnel marketing*, *recruiting strategy*, *status quo analysis*, *business rules*, *education*, *enterprise*, *human resources*, *inter-organizational partnerships*, *knowledge management*, *knowledge management systems*, *knowledge maturing*, *knowledge organizational systems*, *knowledge retention* e *management*.

Para testar satisfatoriamente a proposta do projeto de pesquisa, será necessário mapear o processo atual de contratação em pequenas, médias e grandes empresas, desde a criação de anúncios de emprego e sua eficácia, os custos envolvidos, a definição da vaga a partir das competências desejadas, a análise de entrevistas e dinâmicas de grupo até a escolha do profissional. Do lado do candidato, entender como estes decidem concorrer a uma determinada vaga, até a escolha ou rejeição. Entender, também, quais são as habilidades e o conhecimento que não estão explícitos no currículo formal do candidato e como isso influencia na decisão positiva ou negativa na conquista de uma vaga no mercado de trabalho. Deverão ser abordagens qualitativas, para dar profundidade ao tema, e abordagens quantitativas para a validação de modelos.

Ainda nessa linha, também será preciso analisar os sites de recrutamento automatizados e sua infinidade de formulários *versus* a eficácia na identificação do melhor perfil para a vaga.

A partir da compreensão dos modelos atuais e seus *gaps*, conceituar uma plataforma sistêmica disruptiva capaz de mapear dinamicamente as pegadas digitais de candidatos, tratar informações não estruturadas e associá-las a funções, vagas e empresas, entregando um *match* muito mais próximo da realidade do que os métodos utilizados pelo mercado.

Para efeito de levantamento prévio e introdução ao projeto de pesquisa “Currículo 360º: plataforma disruptiva para apoiar os processos de recrutamento e seleção na era digital”, serão utilizadas pesquisas do tipo *Survey* e o *Design Science*, no intuito de desenhar um artefato com as especificações da plataforma tecnológica que apoiará o processo de recrutamento e seleção a partir de

pegadas digitais, dados não estruturados e dados estruturados imputados pelos próprios candidatos e pelas Organizações.

A missão principal da *Design Science* é desenvolver conhecimento para a concepção e desenvolvimento de artefatos (VAN AKEN, 2004).

O *Design Science* seria responsável por conceber e validar sistemas que ainda não existem, seja criando, recombinao, alterando produtos/processos/software/métodos para melhorar as situações existentes. Enquanto a *Design Science* é a base epistemológica, a *Design Science Research* é o método que operacionaliza a construção do conhecimento nesse contexto (CHAKRABARTI, 2010).

As etapas previstas para a realização do projeto de pesquisa são:

CRONOGRAMA

Atividades	ANO 2017						ANO 2018						ANO 2019									
	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	
Bibliografiae Bibliometria																						
Revisão da Bibliometria																						
Organização de leituras																						
Leitura e organização de textos																						
Entrevistas																						
Preparação e validação de perguntas																						
Seleção de participantes																						
Aplicação de Entrevistas																						
Apuração de dados																						
Análise e classificação das respostas																						
Preparação de gráficos e resultados																						
Design Science																						
Desenho e validação de artefato																						
Produção do texto final																						
Redação																						
Entrega de Textos para avaliação																						
Qualificação																						
Apresentação do projeto de Pesquisa																						
Ajustes e Correções apontados																						
Defesa da Dissertação																						

3. Resultados e Discussão

Percebeu-se pelo levantamento bibliométrico realizado que o tema deste projeto de pesquisa teve uma média de publicação de 2 artigos por ano, e um número significativo de publicações no ano de 2017 (um total de 12 artigos científicos).

O descritor criado conseguiu extrair de bases de dados bastante populadas apenas as referências bibliográficas estritamente consonantes ao projeto de pesquisa em questão:

(Knowledge Management OR Knowledge OR Skills OR Attitudes) AND (Recruiting People OR Outplacement) AND (Disruptive innovation) AND (Technology OR Technological Platform).

4. Considerações finais

A análise bibliométrica realizada para apoiar os processos de recrutamento e seleção na era digital trouxe 38 referências bibliográficas focadas estritamente no tema da pesquisa, a partir da construção de um descritor com palavras-chave combinadas.

Esse resultado reflete o interesse sobre o tema nos últimos dois anos, 2016 e 2017, e a necessidade de se realizar mais investigações nessa área, bem como a viabilidade de se desenvolver um artefato com o detalhamento de uma plataforma tecnológica para apoiar organizações e pessoas na busca pela oportunidade ideal no mercado de trabalho, baseado numa visão holística de oportunidades, Organizações e pessoas.

REFERÊNCIAS

CHAKRABARTI, A. *A course for teaching design research methodology. Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, v. 24.

CHATMAN, Jennifer A. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 1991. p. 459-484.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. *Towards a holistic model of professional competence*. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 No. 5, 1996, p. 20-30.

DENYER, D.; TRANDFIELD, D.; VAN AKEN, J. E. *Developing Design Propositions through Research Synthesis*. *Organization Studies*, v. 29, n. 3.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: ed. José Olympio. 2001. p.16.

ELLSTRÖM, P.E. *The many meanings of occupational competence and qualification*. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 Nos 6/7, 1997, p. 266-73.

FINK, Arlene. *The survey handbook questions*. Thousand Oaks, Sage, 1995a. [The Survey Kit, v.1]

FINK, Arlene. *How to ask survey questions*. Thousand Oaks, Sage, 1995b. [The Survey Kit, v.2]

FINK, Arlene. *How to design survey*. Thousand Oaks, Sage, 1995b. [The Survey Kit, v.5]

FINK, Arlene. *How to analyze survey data*. Thousand Oaks, Sage, 1995b. [The Survey Kit, v.8]

NILSSON, Staffan; ELLSTRÖM, Per-Erik. *Employability and talent management: challenges for HRD practices*, European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss 1, 2012, p. 26.

GARAVAN, Thomas N.; CARBERY, Ronan; ROCK, Andrew. *Mapping talent development: definition, scope and architecture*, 2012, European Journal of Training and Development, Vol. 36 Issue: 1, 1996, pp.5-24.

MEDEIROS, Ivan L.; VIEIRA, Alessandro; BRAVIANO, Gilson; GONÇALVES, Berenice S. *Revisão sistemática e bibliometria facilitadas por um canvas para visualização de informação*. São Paulo: Infodesign, v.12, n. 1, 2015, p. 103.

SCHWAB, Donald P; RYNES, S.L; ALDAG, Ramon. *Theories and research on job search and choice*. Research in Personnel and Human Resources Management. Janeiro, Vol. 5, 1987, p.129-166.

SCHWAB, Klaus. *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, 2016, p.112.

VANZ, Samile Andréa de Souza; STUMPF, Ida Regina Chittó; *Procedimentos e ferramentas aplicados aos estudos bibliométricos*. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.20, n.2, 2010, p. 67-75.