

# O Futuro do recrutamento

7 previsões sobre as mudanças na sua maneira de trabalhar

**LinkedIn** Talent Solutions



# Apresentação

O recrutamento está em ascensão, mas também está mudando.

As empresas dependem de você e de sua equipe. O cargo de recrutador ganha ainda mais importância em um cenário onde as empresas se preparam para um futuro em que os talentos têm importância fundamental. Entretanto, sua equipe também precisará evoluir e dominar novas habilidades, métricas e ferramentas.

Para ajudar você a se preparar para o futuro, revelamos as 7 mudanças que virão no recrutamento, baseadas em informações de seus colegas, dados do LinkedIn e entrevistas com líderes globais de talentos.

Saia na frente preparando sua equipe e agregando mais valor ao seu cargo.

# 7 previsões sobre as mudanças na sua maneira de trabalhar

## 1. O recrutamento será ainda mais importante.

A demanda por profissionais de recrutamento aumentou 63% desde 2016.

## 2. Seus planos de contratação terão que ser ágeis.

A prioridade dos profissionais de recrutamento nos próximos 5 anos será acompanhar as necessidades de um recrutamento em rápida transformação.

## 3. Os recrutadores atuarão menos como vendedores e mais como executivos.

Mais de 1 em cada 3 líderes de recrutamento vieram de uma função não relacionada ao RH.

## 4. Suas métricas avaliarão os resultados, não apenas as ações.

A qualidade da contratação é o indicador mais útil, mas não é o mais utilizado.

## 5. Ferramentas tecnológicas aumentarão o potencial de sua equipe.

A melhor maneira de aumentar o desempenho do recrutador é com ferramentas e tecnologia aprimoradas.

## 6. Estas três competências redefinirão o recrutamento.

Envolver candidatos passivos, analisar dados e orientar os líderes serão competências essenciais para os recrutadores.

## 7. Sua equipe de recrutamento contará com profissionais de outras especialidades.

As funções de “análise de talentos” cresceram 111% desde 2014.

Previsão 1

# O recrutamento será ainda mais importante.



Por que isso é importante

# O impacto dos talentos está crescendo

*A importância de fazer a contratação certa está aumentando.*

À medida que a automação avança, os cargos se tornam menos repetitivos e mais criativos. Isso não significa apenas cargos mais interessantes, mas também que o talento terá um impacto comercial maior do que antes.

Imagine que você precisa contratar alguém para apertar um parafuso em uma linha de montagem. A diferença entre “boas” e “ótimas” competências nessa função quase não faz diferença para os negócios.

Entretanto, vagas no setor de montagem, como em outros setores, são muito mais complexas atualmente. A maior complexidade significa que a diferença entre competências “boas” e “ótimas” pode ser extremamente importante para a empresa.

À medida que todas as funções se tornam mais criativas, o recrutamento passa a ser um diferenciador determinante. E os executivos perceberão isso. Com a atenção voltada para você, agora é a hora de pedir os recursos certos e repensar como você gerencia a sua equipe.

“A concorrência pelos melhores talentos ficou ainda mais acirrada, aumentando a relevância do recrutamento. Contudo, acredito que ainda não avançamos tanto quanto os líderes empresariais gostariam.”



John Vlastelica

Diretor administrativo na Recruiting Toolbox

# Os recrutadores estão em alta demanda

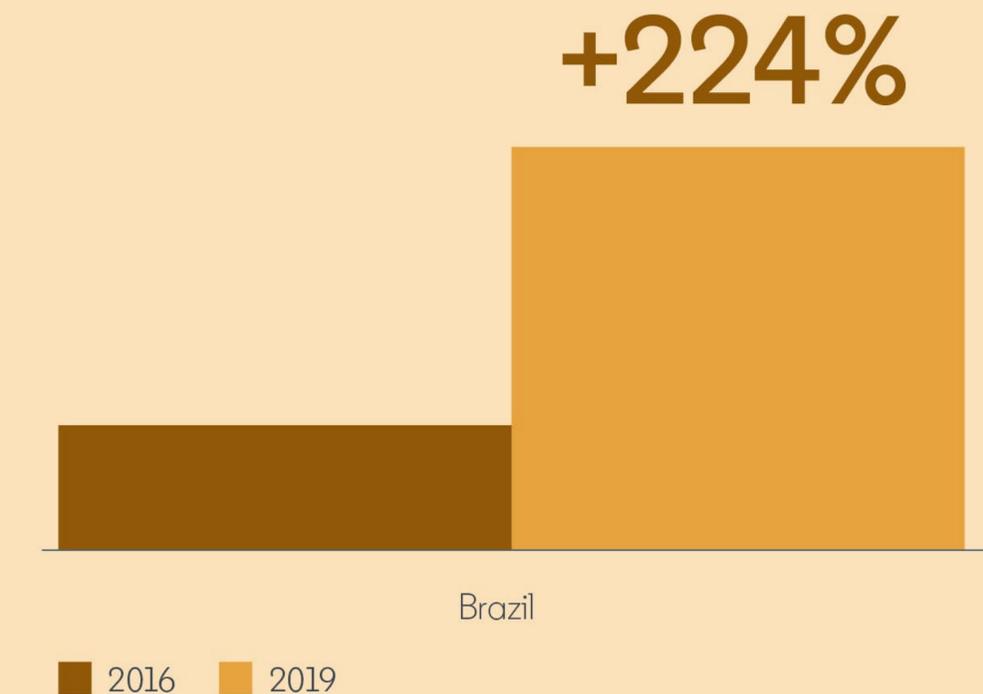
O recrutamento está passando por um bom momento.

As empresas estão contratando mais profissionais de recrutamento agora do que em qualquer outro momento nos últimos cinco anos, de acordo com dados do LinkedIn.

Isso significa que empresas de todo o mundo tentam reforçar suas equipes de atração de talentos. O futuro do recrutamento será extremamente competitivo, mesmo quando se trata de contratar e manter a sua própria equipe de recrutamento.

A demanda por recrutamento está aumentando

Crescimento percentual da demanda por profissionais de recrutamento desde 2016, com base nos dados do LinkedIn.



# O recrutamento poderia estar subordinado ao desenvolvimento de talentos?

Se as empresas puderem aumentar a sua capacidade de adaptação, isso pode acontecer.

Essa demanda crescente por recrutamento é o novo normal ou estamos apenas vendo um pico momentâneo?

O diretor de RH do Central Group, Akarin Phureesitr, acredita que ambos podem ser verdade. O recrutamento continuará sendo importante, mas à medida que as empresas contratam talentos mais adaptáveis, um tempo maior será investido no desenvolvimento de competência internamente.

À medida que as empresas melhoram no treinamento de funcionários e priorizam talentos dispostos a aprender novas competências, o aperfeiçoamento profissional pode superar a contratação como a forma mais simples de atender às necessidades da empresa.

“Estamos no auge de um período de transição, adquirindo novas competências. Mas se fizermos um bom trabalho, a prioridade deve voltar a ser o desenvolvimento de talentos. Se ainda estivermos tão concentrados no recrutamento daqui a cinco anos, teremos problemas.”

**Akarin Phureesitr**  
Diretor de RH no Central Group

# Como você pode enfrentar o desafio

## Inicie o planejamento de capacidade.

Com a demanda por recrutadores em ascensão, faça um balanço agora e veja se você precisará contratar mais recrutadores para atender às futuras necessidades de contratação da sua empresa. **Saiba como a equipe de atração de talentos do LinkedIn previu a demanda por novos profissionais e contratou recrutadores para atendê-la.**

## Repense a retenção de recrutadores.

Apenas 34% dos profissionais de recrutamento afirmam que reter os melhores recrutadores será uma das principais prioridades da empresa nos próximos 5 anos. Quando pensamos no quanto o mercado de contratação de recrutadores está aquecido, pode valer a pena incentivar seus melhores recrutadores a permanecerem na empresa.

## Crie um caso de negócios sólido.

Você tem a atenção da empresa, aproveite. Se precisar de pessoal, tecnologias ou outros recursos, deixe isso claro. Crie um plano mostrando como você pode atender às necessidades de contratação da empresa nos próximos 5 anos se receber os recursos adequados.

Previsão 2

**Seus  
planos de  
contratação  
terão que  
ser ágeis.**



Por que isso é importante

# As necessidades de contratação em rápida transformação serão sua maior prioridade

## Mantenha o alinhamento e a agilidade.

Hoje, o recrutamento não apenas ganhou importância, mas também está mais complexo. Isso ocorre porque as necessidades de talentos das empresas parecem mudar dia após dia.

De acordo com a nossa pesquisa, a principal prioridade nas empresas de recrutamento nos próximos cinco anos será acompanhar as necessidades de contratação em constante mudança.

Para acompanhar as mudanças, você precisará manter o alinhamento com líderes empresariais frequentemente. Você também terá que manter a sua equipe flexível para poder se adaptar às novas necessidades rapidamente.

## Principais prioridades para o recrutamento nos próximos 5 anos

Porcentagem de profissionais para os quais estas serão as prioridades da sua equipe nos próximos 5 anos



“Como tudo muda rapidamente aqui, o recrutamento fica próximo às equipes de negócios. Juntos, calibramos continuamente os rumos das nossas contratações.”



Xiaoyuan Wang

Diretor e engenheiro sênior de pessoal na Alibaba

# Como acompanhar o ritmo de um alvo que se move rapidamente

## Contrate e treine recrutadores para se concentrarem em funções variadas.

Embora não seja ruim um recrutador ter conhecimento sobre uma determinada função (por exemplo, conseguir conversar com engenheiros sobre programação), isso não deve impedir que ele contrate para outras funções. Competências gerais de recrutamento oferecem mais flexibilidade quando os planos de contratação mudam.

“Precisamos de maior flexibilidade na forma como estruturamos as equipes de recrutamento e onde elas estão concentradas. Os recrutadores devem estar preparados para serem ‘generalistas’, para cobrir mais de uma área de negócios”.

**Ross Baron**

Diretor de recrutamento na Tik Tok

## Agende reuniões recorrentes com executivos e transmita os resultados a toda a equipe.

Se puder construir relacionamentos fortes com líderes empresariais, você estará melhor informado e mais capacitado para manter a sua equipe sempre afinada com as necessidades do momento. Mantenha-se sempre o alinhamento com os negócios e comunique as prioridades mais recentes a todos da sua equipe de recrutamento.

“A comunicação é o mais importante. Nossos líderes de recrutamento mantêm reuniões contínuas e relacionamentos muito importantes com nossos executivos.”

**Anastacia Flores**

Ex-diretora de operações de recrutamento na Pandora

Previsão 3

**Os  
recrutadores  
atuarão  
menos como  
vendedores  
e mais como  
executivos.**

O futuro do recrutamento



Por que isso é importante

# Mudando da tática para a estratégia

*Encontrar soluções e não apenas seguir planos.*

Uma coisa é executar um plano, outra é criar um plano eficaz. Cada vez mais, as empresas procuram recrutadores para fazer as duas coisas.

Por um longo tempo, muitos gestores de contratações trataram os recrutadores como profissionais que apenas atendiam a pedidos. No futuro, o recrutamento será cada vez mais reconhecido como uma função estratégica.

Líderes de recrutamento e os próprios recrutadores deverão trazer sua perspectiva, fazer objeções e mostrar o caminho a seguir. Isso significa não apenas se alinhar aos objetivos da empresa, mas também aconselhar os líderes sobre a melhor maneira de alcançá-los.

“Atualmente, gerenciar recrutadores é como gerenciar uma equipe campeã em vendas. Todo mundo é altamente especializado e tem um objetivo muito específico.

No futuro, eles serão mais completos e analíticos, quase como executivos de negócios”



Akarin Phureesitr  
Diretor de RH no Central Group

# Líderes e gestores de contratação vão querer seus conselhos

As funções dos recrutadores também estão se tornando mais criativas.

À medida que as partes mais administrativas e rotineiras do recrutamento são automatizadas, a função exigirá menos execução e mais estratégia. E isso se aplica particularmente aos próprios recrutadores.

A função será menos focada em execução e mais direcionada à estratégia de talentos. Os recrutadores terão que prever necessidades, resolver problemas e descobrir oportunidades para gestores de contratações e suas equipes.

“No futuro, os recrutadores se parecerão cada vez mais com business partners de RH.”

**Tristan Klotsch**

Vice-Presidente de RH na Serrala



# Seu próximo diretor de recrutamento pode ser inexperiente em recrutamento

Os líderes de negócios estão se tornando líderes de talentos.

De acordo com dados do LinkedIn, mais de um em cada três (35%) dos atuais diretores de recrutamento vieram de uma função fora da área de RH e atração de talentos. Pode ser que isso ocorra porque essas funções de liderança são menos valorizadas por sua experiência funcional e mais por suas realizações em termos de negócios.

Fora da área de RH e atração de talentos, as funções anteriores mais comuns para diretores de recrutamento são vendas, operações e desenvolvimento de negócios, áreas com um impacto claro e imediato nos objetivos comerciais da organização.

“Mais líderes de recrutamento vêm de outras áreas trazendo esta mentalidade de negócios altamente analítica, que mudará a maneira como o recrutamento é visto e como trabalhamos no futuro.”

**Jennifer Shappley**

Diretora sênior de atração de talentos no LinkedIn



# 1 de cada 3

líderes de recrutamento vieram  
de uma função fora de RH

# Torne-se um consultor de negócios

3 dicas de John Vlastelica, Diretor administrativo na Recruiting Toolbox

## Fale com outras equipes para prever necessidades.

Trabalhe com outros departamentos e diferentes líderes para entender como andam os negócios e como sua estratégia de talentos pode se alinhar. Idealmente, você dirá às empresas quando elas precisam solicitar uma contratação, não o contrário.

## Experimente este truque de persuasão.

As pessoas mais persuasivas podem plantar uma ideia na sua cabeça e fazer com que você a considere sua. Em vez de definir uma solução desde o início, apresente um cenário de dificuldade futura se você não agir agora. Ao pedirem seus conselhos, essas pessoas vão achar que são os donos da ideia.

## Utilize os padrões de discurso de líderes, como as afirmações de causa e consequência (se...então...).

Aprenda a falar como executivo, prestando atenção à maneira como os líderes de negócios falam sobre talentos. As afirmações do tipo “se...então...” (ex., “se a empresa deseja fazer X, então precisamos contratar Y”) pode enfatizar o impacto estratégico dos seus planos.

“Comece com um pequeno susto. Antecipe o número de entrevistas necessárias para fazer 20 contratações no ritmo atual em que estão ocorrendo. Você provavelmente ouvirá: ‘Ah, eu não tenho tempo para isso. O que podemos fazer?’ E é aí que você entra. Você será convidado a participar como consultor de talentos.”



John Vlastelica  
Diretor administrativo na Recruiting Toolbox

Previsão 4

**Suas métricas  
avaliarão os  
resultados,  
não apenas  
as ações.**



Por que isso é importante

# Migração para métricas estratégicas

Mesmo sendo mais fácil, ao avaliar ações você não captura o real impacto nos negócios.

Se sua equipe de recrutamento é como a maioria, com certeza avalia o tempo até a contratação. Essa é a métrica de recrutamento mais usada, já que é fácil de avaliar e pode deixar clara as expectativas. Mas, seguramente, não é a mais estratégica.

Ela mostra a rapidez com que a sua equipe contrata, mas não o grau de eficiência das contratações. Um recrutador que contrata 10 bons funcionários é muito mais valioso do que aquele que contrata 25 funcionários menos eficientes no mesmo tempo.

Métricas táticas, como tempo até a contratação, candidatos por contratação ou taxa de aceitação de ofertas, avaliam apenas as ações imediatas de seus recrutadores. Elas são um bom ponto de partida, mas o futuro do recrutamento se apoiará em métricas mais estratégicas, que avaliam os resultados práticos das suas equipes e não apenas as ações que tomam.

O escopo do recrutamento está sendo ampliado. Ajustar a estratégia de talentos da sua empresa será tão importante quanto executá-la. Para isso, você precisará acompanhar as métricas que realmente importam.

“As contratações mais rápidas ou mais baratas nem sempre são as melhores. O que importa de fato é o impacto que geram nos negócios”.



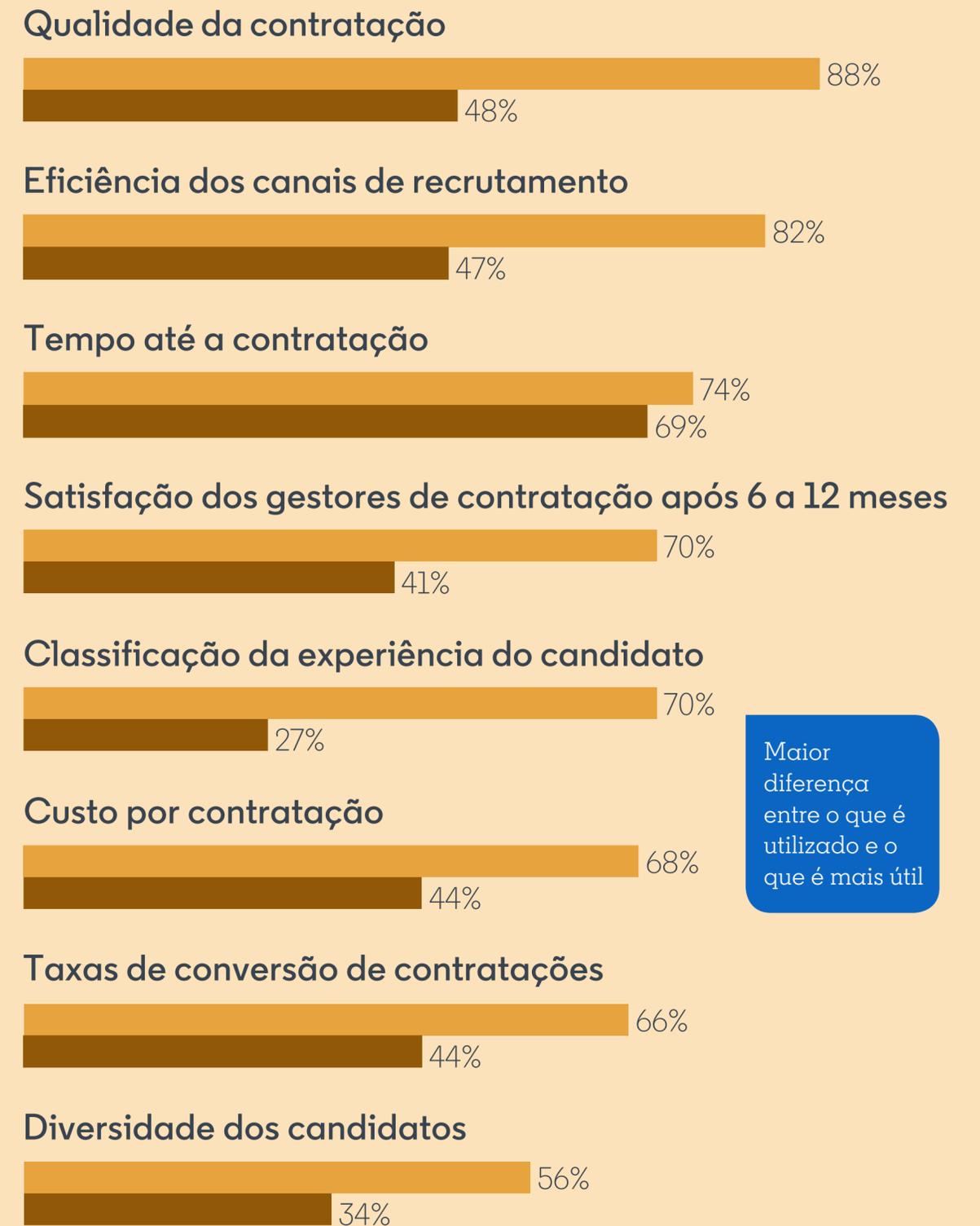
Ross Baron

Diretor de Recrutamento da TikTok para a Europa Ocidental

# A maioria das empresas não avalia as métricas de recrutamento mais úteis

Porcentagem de profissionais de recrutamento cujas empresas utilizam estas métricas e afirmam que elas seriam muito úteis nos próximos 5 anos

■ Muito útil no futuro   ■ Utilizado atualmente



Maior diferença entre o que é utilizado e o que é mais útil

# Métricas baseadas em resultados serão a norma no futuro

Muitas equipes ainda não as utilizam, mas isso poderá ocorrer em breve.

As duas métricas de maior impacto no futuro são estratégicas e baseadas em resultados. A qualidade da contratação e a eficácia do canal de recrutamento, que indicam quais fontes são mais eficazes, são responsáveis pelo impacto nos negócios gerado pela sua equipe.

A maioria das equipes de recrutamento ainda não utiliza nenhum dos dois indicadores, mas aquele com maior diferença entre utilidade e uso efetivo é a experiência do candidato, que esperamos que se torne mais comum em breve.



# A qualidade da contratação é o grande segredo

Contudo, avaliá-la nem sempre é fácil.

A razão da sua importância está associada à dificuldade em avaliá-la, ou seja, o impacto de novos funcionários e de seus recrutadores nos negócios só pode ser avaliado a longo prazo.

Na prática, ela só pode ser avaliada vários meses após o preenchimento da vaga. Entretanto, a maior dificuldade que todos enfrentam é não saber como avaliar ou definir “qualidade”.

Não existe um cálculo único, mas a maioria das empresas define a qualidade da contratação como uma combinação de três métricas principais: retenção, engajamento e classificações de desempenho.

## Os dados mais eficazes para avaliar a qualidade das contratações

Porcentagem de profissionais de recrutamento que afirmam que essas métricas seriam muito eficazes na avaliação da qualidade da contratação.

### Retenção de funcionários



### Engajamento dos funcionários de 6 a 12 meses



### Classificações de desempenho



# Os dados de diversidade não recebem a atenção que merecem

Atualmente, apenas uma em cada três equipes monitora a diversidade de candidatos.

Métricas de diversidade, como gênero ou etnia dos candidatos recrutados, entrevistados ou contratados, raramente são utilizados atualmente. Embora a maioria dos profissionais de recrutamento acredite na sua utilidade, apenas um em cada três afirma que sua empresa as utiliza atualmente.

Isso precisa mudar. Enquanto alguns líderes de recrutamento citam preocupações legais sobre como avaliá-la, as empresas precisarão resolver esses desafios se quiserem ver uma diferença significativa na diversidade da sua força de trabalho. Como Peter Drucker já disse, “o que pode ser medido pode ser gerenciado” e **isso é particularmente verdade para a diversidade.**

As métricas de diversidade não param no final do seu processo de contratação. Para se concentrar nos resultados, acompanhe o tempo de permanência dos contratados de grupos sub-representados e monitore a composição geral de sua força de trabalho.

“Para recrutar com diversidade, precisamos pensar nas métricas de maneira diferente. Nosso foco é mais em resultados do que em atividades, mas também nos preocupamos em chegar a eles de maneira inclusiva. Os indicadores certos podem ajudar a identificar o caminho a seguir.”

**Chris Louie**

Diretora sênior de atração de talentos no LinkedIn

Métricas  
que  
importarão  
mais

Qualidade da contratação

Eficácia dos canais de  
recrutamento e seleção

Eficácia da avaliação

Métricas  
que  
importarão  
menos

Razão de candidaturas para  
contratações

Tempo de contratação

Satisfação do gestor de contratações





## Qualidade da contratação

Após dominar a qualidade das contratações, você pode calcular todos os tipos de métricas estratégicas e baseadas em resultados. Embora a definição exata possa diferir, dependendo da empresa, função e métricas disponíveis, esta será a principal métrica do futuro.

## Eficácia dos canais de recrutamento e seleção

Depois de definir a qualidade da contratação, você pode olhar para trás para ver quais canais de recrutamento renderam as melhores contratações. De posse dessas informações, você pode reinvestir nas fontes produtivas ou identificar áreas problemáticas.

## Eficácia da avaliação

Analisando diferentes métodos de avaliação em relação à qualidade real da contratação, você pode ver quais avaliações são mais preditivas. **A equipe de recrutamento do LinkedIn está adotando essa abordagem com entrevistadores** para descobrir quem se destaca na detecção dos melhores talentos.

## Razão entre candidaturas e contratações

Como a Internet facilitou muito a candidatura de interessados, essa métrica se tornou muito menos significativa. Isso é particularmente verdadeiro para as funções mais solicitadas, onde o foco está nos candidatos passivos, e não nos candidatos ativos.

## Tempo de contratação

O tempo até a contratação, em si mesmo, é mais administrativo do que estratégico. “A contratação mais rápida não é a melhor, assim como a contratação mais barata também não é a melhor contratação”, diz Ross Baron, chefe de recrutamento da TikTok para a Europa Ocidental. “O que mais importa é o resultado, o impacto nos negócios”.

## Satisfação do gestor de contratações

Embora úteis se feitas meses após a contratação, classificações de reação instantânea podem enviar a mensagem errada. “Elas costumam ser escritas de um modo que reforça o papel do recrutador como alguém que atende a pedidos”, diz John Vlastelica, Diretor administrativo da Recruiting Toolbox.



# Métricas do processo de contratação: estatísticas táticas, análises estratégicas

Com a perspectiva correta, as métricas baseadas em ações podem revelar informações impactantes.

Ao analisar seu funil de contratação, você deverá buscar por métricas táticas, baseadas em ações - por exemplo, a razão de entrevistas para ofertas de emprego - o tipo exato de estatística que dissemos que importará menos.

Embora essas métricas pareçam básicas individualmente, juntas seu valor é maior. Na análise de funil, você define uma série dessas taxas de conversão por ordem - aplicadas a candidatos pré-selecionados, pré-selecionados para entrevistados, etc. - para criar uma visão holística de todo o processo de contratação.

Esse ponto de vista estratégico torna mais fácil identificar e resolver problemas. Você pode calcular seu funil manualmente, embora um sistema de rastreamento de candidatos (ATS) como o [Talent Hub do LinkedIn](#) possa gerar cálculos automaticamente para você.



# 3 dicas estratégicas para análise do processo

Você pode analisar como certos candidatos avançam no processo de vários ângulos. Filtrar as informações de candidatos de diferentes maneiras pode revelar novos insights.

## 1. Filtrar por recrutador.

Compare as análises de diferentes equipes de recrutamento ou recrutadores individuais para detectar gargalos ou perdas pouco comuns.

## 2. Filtrar por tipos de vagas.

Separe os diferentes tipos de vagas e nível de experiência para poder comparar elementos semelhantes. Os engenheiros mais experientes terão um processo diferente dos administradores iniciantes.

## 3. Filtrar por dados demográficos

Analise seus esforços de diversidade. Caso as mulheres estejam passando em avaliações com boas médias, mas abandonem o processo durante as entrevistas, esse pode ser um indício de parcialidade.

“Os recrutadores precisam analisar seu funil tão rigorosamente quanto as equipes de marketing e vendas fazem.”

**Martin Beischl**

Diretor global de talentos e cultura na riskmethods

“Procuramos garantir que nossos recrutadores conheçam os fundamentos da inserção e do gerenciamento de dados. Isso parece básico, mas é essencial para obter insights reais. Em uma empresa com esse porte, pequenos detalhes fazem a diferença.”



Chuck Edward  
Diretor de recrutamento na Microsoft

# 3 diretrizes da Microsoft para garantir métricas precisas

## 1. Concentre-se em uma ou duas métricas por vez

Na Microsoft, os líderes de recrutamento selecionam apenas alguns campos de dados para focar todos os meses. Gestores de recrutamento comunicam expectativas claras às suas equipes para que todos estejam alinhados sobre a forma correta de registrar esses indicadores.

## 2. Acompanhe a eficiência do registro desses dados.

Em seguida, os líderes veem quais equipes de gerenciamento estão fazendo o melhor trabalho ao acompanhar as métricas daquele mês. Como eles analisam apenas alguns campos de dados, é relativamente fácil auditar a precisão e a conclusão.

## 3. Apresente melhores práticas às equipes.

As equipes de gestores com melhor desempenho compartilham o que estão fazendo de novo para o aprimoramento de todo. “As ações individuais não são tão complicadas”, diz Chuck Edward, diretor de recrutamento da Microsoft. “O importante é criar hábitos e não pular etapas.”

Previsão 5

**Ferramentas  
tecnológicas  
liberarão o  
potencial de  
sua equipe.**



Por que isso é importante

# A tecnologia pode ser a chave para o aprimoramento da sua equipe

As ferramentas certas ajudam os recrutadores a focarem no que realmente importa.

Perguntamos a profissionais de recrutamento quais serão as melhores maneiras de aprimorar o desempenho dos recrutadores nos próximos 5 anos. A resposta mais comum? Investir em novas tecnologias de recrutamento.

Embora a tecnologia não substitua os recrutadores, ela pode potencializar suas competências e reduzir o tempo gasto em tarefas repetitivas, liberando-os para que se concentrem em tarefas como interagir com candidatos e desenvolver a sua estratégia de talentos.

## Principais maneiras de aumentar o desempenho dos recrutadores no futuro

Porcentagem de profissionais de recrutamento que afirmam que essas estão entre as maneiras mais eficazes de aumentar o desempenho do recrutador nos próximos 5 anos.

**Melhores ferramentas e tecnologias de recrutamento**

Principal fator de desempenho



**Opções de trabalho mais flexíveis**



**Mais oportunidades de treinamento e desenvolvimento**



“O desenvolvimento de um conjunto de ferramentas de tecnologia de recrutamento ágil, moderno e integrado é fundamental para o sucesso.”



Josh Bersin  
Analista de setor global

# Tecnologias de recrutamento mais impactantes

Porcentagem de profissionais de recrutamento que já utilizam essas tecnologias e que acreditam que elas terão um impacto significativo nos próximos 5 anos.



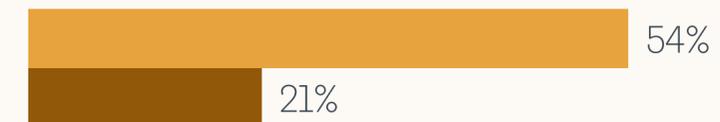
## 1. Ferramentas para encontrar e interagir com candidatos



## 2. Avaliações de competências interpessoais



## 3. Ferramentas para analisar o mercado de talentos



Maior diferença entre utilização atual e impacto futuro.

## 4. Entrevistas por vídeo



## 5. CRMs (bancos de dados de candidatos)



# Opinião dos líderes de recrutamento sobre as principais tecnologias

## 1. Ferramentas para encontrar e interagir com candidatos

---

Como você pode ver na página anterior, as ferramentas mais impactantes na busca e atração de candidatos, como o **LinkedIn Recruiter**, também são as mais utilizadas atualmente.

“Atualmente, precisamos voltar a nossa atenção a candidatos passivos. Um número cada vez maior de empresas já percebeu que as listas tradicionais de candidatos não funcionam quando há escassez de competências.”

**Josh Bersin**  
Analista de setor global

## 2. Avaliações de competências interpessoais

---

Da mesma forma, em termos de avaliações de competências interpessoais, quase não há lacunas entre aqueles que acreditam em seu impacto futuro e aqueles que já as utilizam.

“Com o auxílio da IA para reduzir a quantidade de tarefas rotineiras, as competências de escuta, empatia, atendimento e resolução de problemas complexos estão se tornando críticas para todos os cargos.”

**Josh Bersin**  
Analista de setor global

### 3. Ferramentas para analisar o mercado de talentos

---

Esse tipo de tecnologia apresentou a maior diferença entre impacto futuro e utilização atual. Isso sugere que a adoção de ferramentas analíticas, como o **LinkedIn Talent Insights**, aumentará nos próximos cinco anos.

“As ferramentas de análise de talentos do LinkedIn foram muito úteis, especialmente para desenvolver uma força de trabalho remota no resto da Europa. Vimos que a Ucrânia tinha talentos em abundância, mas uma escassez de vagas, o que tornava o país um bom lugar para recrutar.”

**Martin Beischl**

Diretor global de talento e cultura na riskmethods

### 4. Entrevistas por vídeo

---

Ferramentas que diminuem a carga operacional e administrativa do recrutamento também desempenharão um papel vital no futuro. As entrevistas por vídeo, mais os vídeos assíncronos e menos as videoconferências ao vivo, podem poupar muito tempo dos recrutadores.

“A entrevista por vídeo poupou muito tempo da nossa equipe, sem sacrificar a experiência do candidato. Podemos avaliar a gravação e retornar o contato com os candidatos em 48 horas.”

**Anastacia Flores**

Ex-diretora de operações de recrutamento na Pandora

# Excesso de tecnologia?

*Às vezes, o todo é menor que a soma das partes.*

O excesso de tecnologia pode mais atrapalhar do que ajudar, principalmente quando diferentes ferramentas não conversam entre si. Mesmo que individualmente elas sejam úteis, alternar constantemente entre ferramentas pode criar muito atrito.

O **LinkedIn Talent Hub** e outras ferramentas que fornecem uma única plataforma para múltiplas funções (por exemplo, terceirização, gerenciamento e contratação) podem minimizar esse atrito e ajudar sua equipe a poupar tempo.

Para alguns usos, também pode fazer sentido utilizar várias soluções, que individualmente podem fazer algo muito bem. Nesse caso, o importante é garantir que elas funcionem bem juntas. Ao avaliar as ferramentas, procure as que sejam interoperáveis e converse com a equipe de TI sobre como criar uma matriz tecnológica mais eficiente.

“Todas as organizações de atração de talentos com as quais converso estão frustradas com o nível de integração, a fragmentação e o ritmo de evolução das tecnologias utilizadas. Tudo isso afeta a experiência do candidato, a produtividade do recrutador e a capacidade de aprimorar as operações.”

**Josh Bersin**

Analista de setor global

# Dicas para escolher tecnologia

## Pergunte aos seus recrutadores do que eles precisam.

Seja em pesquisas, reuniões ou bate-papos informais, não se esqueça de começar na fonte, isto é, nas pessoas que realmente usarão a tecnologia todos os dias. Pergunte sobre os desafios mais frustrantes enfrentados e as tecnologias que mais podem ajudar.

## Busque um equilíbrio entre qualidade e quantidade.

Pode ser tentador focar apenas nas ferramentas que ajudam seus recrutadores de maior impacto (por exemplo, aqueles que recrutam engenheiros ou executivos experientes). Embora o maior retorno possa estar aí, busque soluções que facilitem o trabalho de todos os seus recrutadores.

## Considere a capacidade de suporte dos fornecedores.

O lado humano das soluções tecnológicas é tão importante quanto o técnico. Em outras palavras, avalie a qualidade do suporte com o mesmo rigor que analisa a qualidade da própria solução. Veja como esses profissionais podem ajudar a treinar a sua equipe e as condições da oferta de suporte técnico contínuo.



# Dicas sobre como incorporar tecnologia

**Para a implantação, envolva os usuários finais com antecedência.**

Noelle Hunt Bennett treinou os recrutadores da Amazon em novas ferramentas de tecnologia durante sete anos e ajudou a selecionar e implantar uma variedade de ferramentas de recrutamento por mais de 20 anos. “Se você quer que a implantação dê certo, envolva os usuários finais em todas as etapas do processo onde eles possam agregar valor”.

**Para a adoção, conte com aqueles que adotam tecnologias antes dos demais.**

Como ex-diretora de operações de recrutamento da Pandora, Anastacia Flores aumentou a adoção de novas ferramentas de tecnologia capacitando os recrutadores que faziam parte do programa piloto das mesmas. “Em vez de tudo ter que passar por mim”, afirma, “eles ajudaram a treinar pessoas e a responder perguntas. Assim, toda a equipe se envolve e sente responsável.”

**Para o aperfeiçoamento, crie grupos para compartilhar as melhores práticas.**

Todos na equipe de recrutamento do Dropbox utilizavam o LinkedIn, mas de formas muito variadas. Por essa razão, a líder de recrutamento executivo Erin Walker criou um “grupo de usuários avançados” para disseminar as melhores práticas. “A cada trimestre, o grupo realiza sessões de treinamento e competições sobre um novo modo de utilizar o LinkedIn”, diz Erin, como entrar em contato por InMail, utilizar o Talent Insights ou otimizar os perfis dos próprios recrutadores.

Previsão 6

**Estas três  
competências  
redefinirão o  
recrutamento.**



Por que isso é importante

# Interagir, analisar e aconselhar

O recrutamento está evoluindo, assim como o conjunto de competências que o define.

Em vez de simplesmente encontrar e entrar em contato com candidatos passivos, os recrutadores precisarão incluí-los no processo.

Em vez de simplesmente inserir os dados corretamente, eles precisarão aproveitar informações baseadas em dados para tomar decisões.

E, em vez de apenas executar ordens, os recrutadores precisarão aconselhar líderes de negócios e gestores de contratações, aguardar seus pontos de vista e definir a estratégia.

Essas competências serão ainda mais importantes em 5 anos

Porcentagem de profissionais de recrutamento que afirmam que as seguintes competências se tornarão mais importantes nos próximos 5 anos

**Interação com candidatos passivos**



**Análise de dados de talentos para impulsionar as decisões**



**Assessoria a líderes empresariais e gestores de contratações**



“Historicamente, recrutadores são profissionais com atividades bem definidas. Apesar dessas atividades ajudá-los em tarefas como o preenchimento de vagas, o mesmo não acontecerá no futuro. Os melhores recrutadores deverão ser curiosos, adaptáveis e interessados em aprender.”



Amy Schultz

Diretora sênior de atração de talentos no LinkedIn

# Interação com candidatos passivos

Você precisa se destacar da multidão.

No passado, a capacidade de encontrar talentos especiais destacava os melhores recrutadores. Contudo, à medida que ferramentas como o LinkedIn Recruiter se tornam mais inteligentes e difundidas, os recrutadores passaram a encontrar candidatos muito qualificados e em grande quantidade.

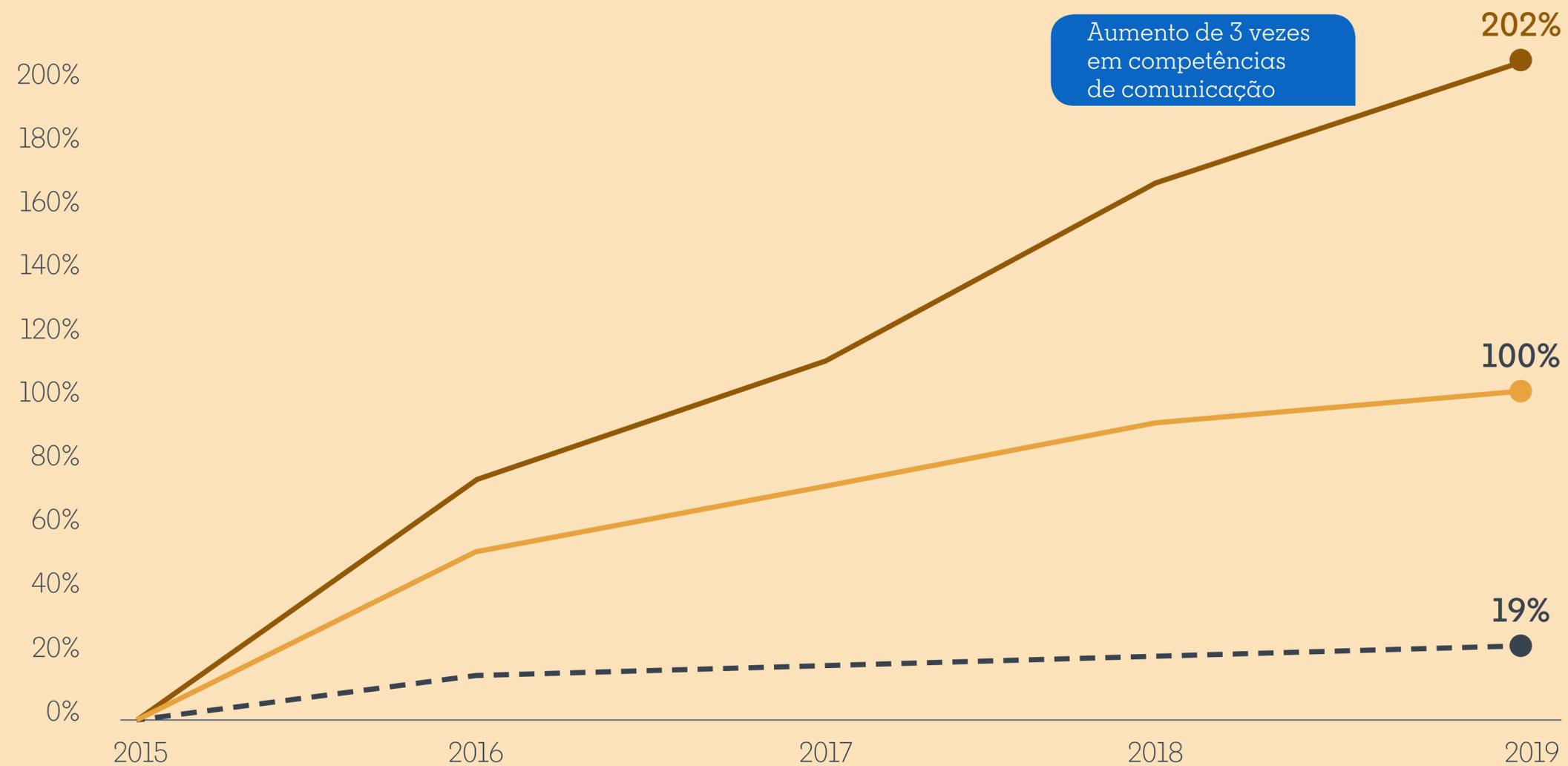
O desafio é chamar sua atenção ou, melhor ainda, realmente atraí-los para seu processo de contratação. No futuro, essa é a competência que todo recrutador precisará desenvolver.

“A percepção é de que está mais difícil descobrir bons profissionais. Na verdade, nunca foi tão fácil encontrá-los. Apenas está mais difícil despertar seu interesse, especialmente quando esses talentos são procurados por outras 100 empresas.”

**John Vlastelica**

Diretor administrativo na Recruiting Toolbox

# Aumento de competências envolvidas na atração de candidatos



Aumento percentual de competências selecionadas (associadas à atração de candidatos passivos) entre profissionais de recrutamento desde 2015.

- Comunicação
- Redação
- - - Desenvolvimento do relacionamento

# Análise de dados de talentos para impulsionar as decisões

“Baseado em dados” não é mais apenas um chavão.

O recrutamento sempre esteve relacionado ao estabelecimento de conexões humanas, competências interpessoais e intuição, e agora também está se tornando analítico. À medida que os recrutadores assumem um papel mais estratégico e de conexão com líderes, seus conselhos e decisões se tornam mais apoiados em dados.

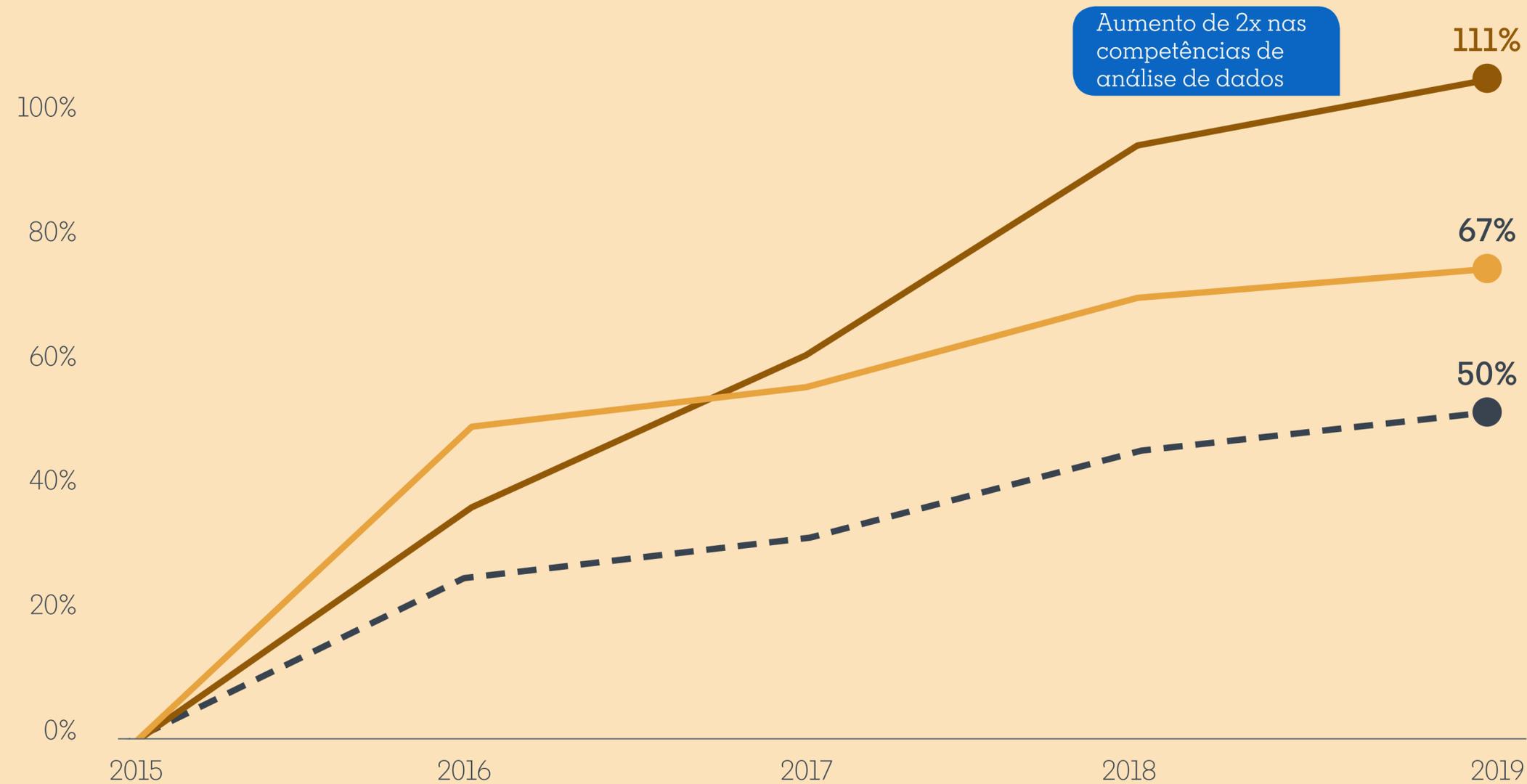
Seja analisando tendências no mercado de trabalho ou prevendo quem seria mais adequado ao cargo, entender os dados e saber transformá-los em informações úteis se torna cada vez mais importante para profissionais de recrutamento.

“Não basta ser um bom entrevistador. Os profissionais de recrutamento também precisam entender como gerar informações úteis a partir dos dados disponíveis.”

Abdullah Alhadidi

Diretor de pessoal na IKEA da Arábia Saudita

# Aumento de competências envolvidas na análise de dados



Aumento percentual de competências selecionadas (associadas à análise de dados sobre talentos) entre profissionais de recrutamento desde 2015.

- Análise de dados
- Pesquisa
- - - Inserção de dados

# Assessoria a líderes empresariais e gestores de contratações

Os recrutadores ajudarão a orientar as próximas etapas dos negócios.

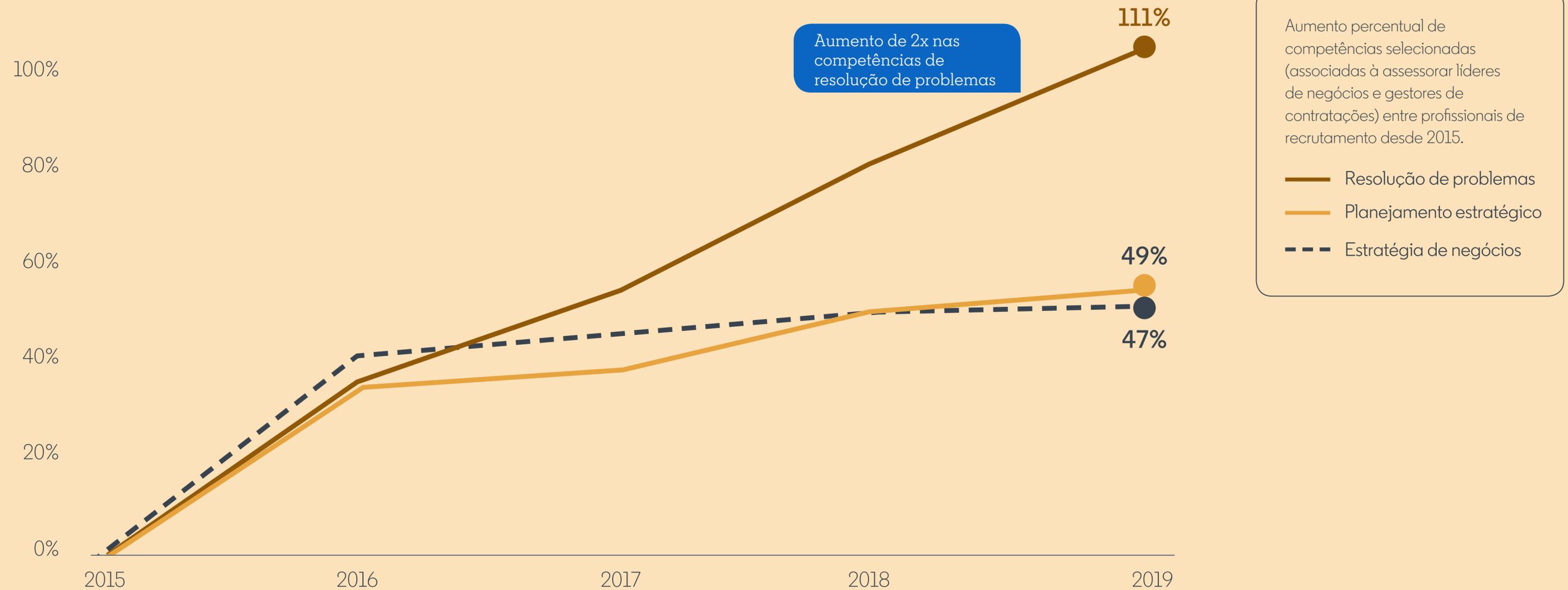
O recrutamento se torna mais estratégico a cada dia. Em vez de simplesmente atenderem a solicitações sem questionar, os recrutadores deverão opinar e oferecer seus próprios pontos de vista, mesmo se não forem o que a outra parte deseja ouvir.

Da definição de expectativas realistas sobre o mercado de talentos ao alinhamento de metas de contratação e necessidades de negócios, a atração de talentos deixará de apenas atender a solicitações e começará a orientar a estratégia de talentos.

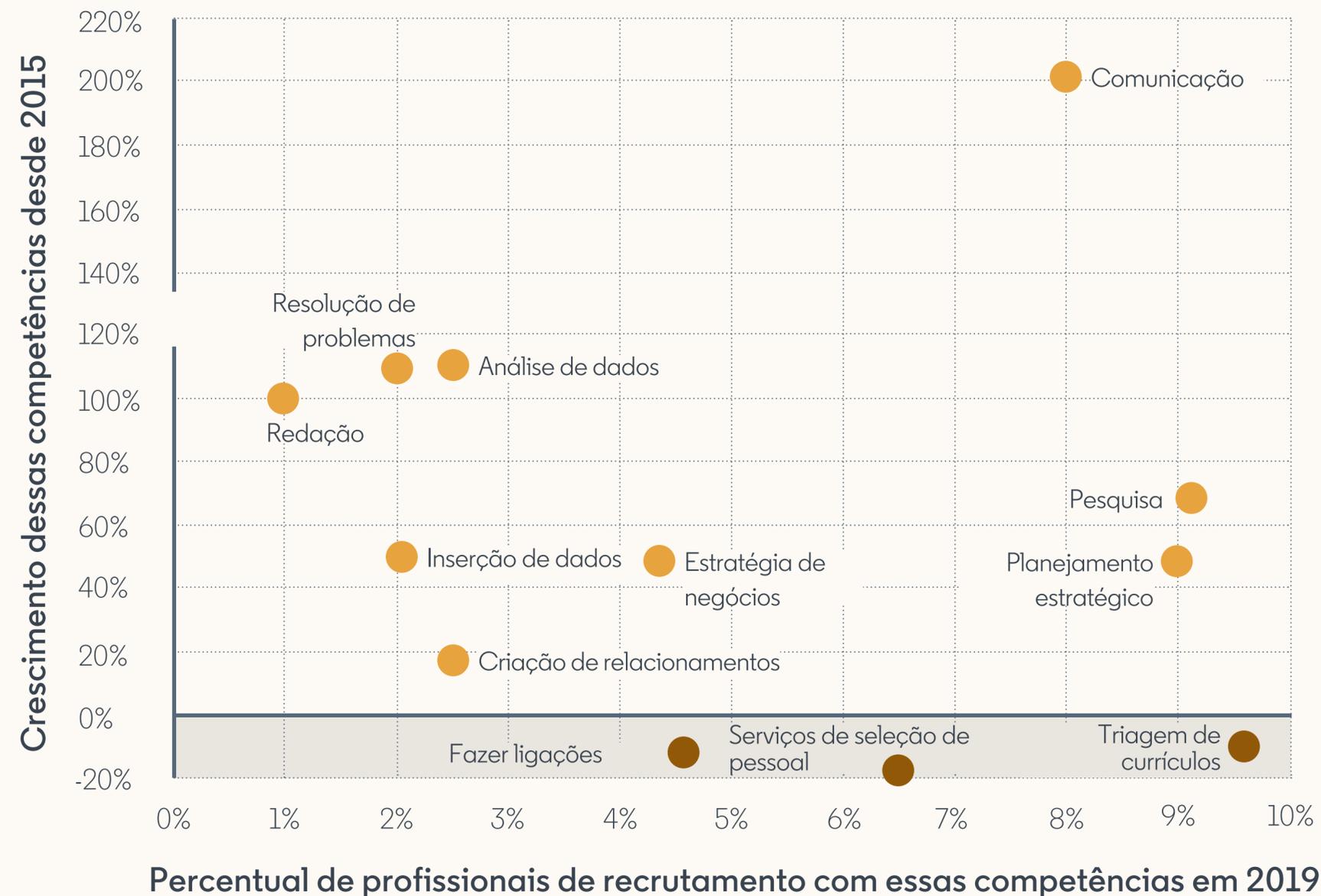
“Todos os líderes de recrutamento me dizem que suas equipes precisam de mais ‘conquistas comerciais’, mas não conseguem defini-las com precisão. O que eles desejam é competência de consultoria, recrutadores que façam mais que ouvir e possam observar, persuadir e resolver problemas.”

**Johnny Campbell**  
CEO na SocialTalent

# Aumento de competências envolvidas em consultoria



# Um número cada vez maior de recrutadores menciona essas competências no LinkedIn



Porcentagens de profissionais de recrutamento que mencionam essas competências atualmente no LinkedIn (eixo X) e crescimento dessa porcentagem entre 2015 e 2019 (eixo Y).

- Mais comum
- Menos comum

As nove competências envolvidas em atrair, analisar e prestar consultoria que salientamos estão se tornando mais comuns, e a parcela de profissionais de recrutamento com tais competências aumenta a cada ano.

As outras competências no canto inferior do gráfico (triagem de currículos, serviços de seleção de pessoal e fazer ligações) estão se tornando menos comuns ao longo do tempo, e cada vez menos profissionais de recrutamento as mencionam.

# Promova essas competências em sua equipe

## Desenvolva um programa de treinamento interno.

---

Trabalhe com a equipe de aprendizagem e desenvolvimento da empresa e crie aulas específicas para a sua equipe de recrutamento, moldadas ou ministradas pelos profissionais de maior sucesso.

## Recorra a sessões de treinamento externo.

---

Se a sua própria equipe não tiver tempo, contratar especialistas externos pode ser uma solução mais rápida e fácil, seja utilizando consultorias ou recorrendo a uma plataforma de e-Learning como o **LinkedIn Learning** (ex.: conheça nossos cursos populares sobre **Contratação baseada em desempenho** e **Análise de dados de aprendizagem**).

## Incentive a aprendizagem informal entre colegas de trabalho.

---

O aumento de competências nem sempre precisa ser tão estruturado. Identificar os profissionais de maior sucesso e incentivá-los a compartilhar o que sabem com outros pode ser um ótimo começo. Reúna equipes de recrutamento em toda a organização para um almoço informal e discuta soluções para desafios comuns.

“Os líderes muitas vezes subestimam o entusiasmo dos funcionários pelo aprendizado em todos os níveis de carreira.”



Noelle Hunt Bunnett  
Gerente de gestão de programas na Amazon

# O currículo de treinamento ideal para qualquer equipe de recrutamento

Veja algumas dicas de cursos que você poderá criar para treinar seus recrutadores internamente.

<b>Exercícios de competência em negócios:</b>	<b>Avaliação de competências interpessoais:</b>
Como entender nossos objetivos de negócios	Uma abordagem sólida para avaliações precisas
<b>Introdução às estatísticas:</b>	<b>Entrevista estruturada:</b>
Como analisar dados de talentos para orientar as decisões	Faça as perguntas certas sempre
<b>Narrativas para recrutadores:</b>	<b>Reduza o viés inconsciente:</b>
Como atrair candidatos com eficácia	Estenda oportunidades a todos os candidatos

Previsão 7

**Sua equipe  
de recrutamento  
contará com  
profissionais  
de outras  
especialidades.**



Por que isso é importante

# Veja o que dizem os especialistas

Mais equipes adicionarão cargos dedicados.

À medida que as empresas identificam áreas cada vez mais críticas do recrutamento, como análise, marketing e tecnologia, muitas decidem ter profissionais próprios e dedicados.

Em vez de recorrerem apenas a recrutadores que podem dedicar 20% do seu tempo à análise de pessoas ou ao marketing de recrutamento, fará mais sentido contratar um especialista que possa dedicar 80% de seu tempo nessas áreas.

Esses especialistas, como cientistas de dados, profissionais de marketing experientes e consultores de TI, também acrescentam um nível superior de conhecimento em relação a qualquer recrutador. À medida que se integram à sua equipe, eles podem compartilhar seus conhecimentos, treinar recrutadores e supervisionar operações em suas áreas de domínio.

“Criamos novas funções para que a equipe de recrutamento possa alcançar seus objetivos em áreas como marketing, sistemas de tecnologia e análise de dados.”



Rita Newman

Diretora de recrutamento e pessoal no ANZ Bank

# Os 3 cargos que terão mais impacto no recrutamento

Muitas equipes podem adicionar esses cargos no futuro.

Os cargos que farão a maior diferença nos próximos 5 anos serão aqueles dedicadas à análise de pessoas, marketing de recrutamento e tecnologia de recrutamento.

Muitas pessoas acreditam que esses cargos terão impacto apenas no futuro, mas eles já são realidade em algumas equipes. Por exemplo, apenas 26% têm alguém dedicado para análise, mas quase a metade (47%) acreditam que esse cargo seria impactante.

Esta lacuna provavelmente diminuirá de modo significativo nos próximos anos. Na verdade, cargos como “análise de talentos” no LinkedIn mais que duplicaram desde 2014.

Os cargos mais importantes ainda não são populares. Ainda

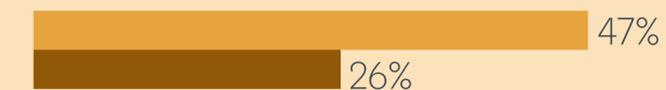
Percentual de profissionais de recrutamento que dizem que esses cargos estariam entre os de maior impacto nos próximos 5 anos e cujas organizações já têm alguém trabalhando nelas atualmente.

■ Seriam impactantes

■ Têm atualmente na equipe

Cargos de “análise de talentos” aumentaram em 111% desde 2014, de acordo com dados do LinkedIn

## Especialistas em análise de talentos



## Especialistas em marketing de recrutamento



## Especialistas em tecnologia de recrutamento



## Especialistas na experiência dos candidatos



## Especialistas em gerenciamento de mudanças



# Integração de novos cargos na sua equipe

## Compartilhe sua visão para obter apoio executivo.

Você provavelmente precisará contar com o apoio da liderança antes de poder contratar alguém para um cargo totalmente novo. Seja muito claro sobre sua visão, sobre os benefícios que sua organização de recrutamento e sua empresa obterão e o sobre o que você precisa para alcançar seu objetivo.

## Pense em conduzir um programa piloto como prova de conceito.

Se não conseguir preencher o número de cargos que deseja, talvez seja possível designar um dos seus recrutadores para liderar uma iniciativa em pequena escala naquela área (ex., marketing de recrutamento). Quando essa iniciativa tiver resultados, você terá mais argumentos para provar que uma contratação de tempo integral pode causar um impacto ainda maior.

## Crie uma descrição de cargo específica, mas flexível.

Para preparar seu novo contratado para ter um bom desempenho, será importante definir suas funções e responsabilidades. Esta estrutura ajuda a começar, mas esteja aberto para fazer ajustes enquanto todos aprendem como o novo cargo pode contribuir.

# Considerações finais

Seu cargo certamente será diferente daqui a cinco anos, mesmo que a descrição seja a mesma. O futuro do recrutamento será brilhante, mas também bastante desafiador.

As empresas precisarão mais dos recrutadores, e os recrutadores precisarão fazer mais: atrair candidatos inundados de ofertas; analisar dados de talentos e aconselhar líderes; gerar resultados na empresa a longo prazo e prever necessidades futuras de contratação.

Você e sua equipe podem vencer esses desafios. O mais importante agora é preparar-se. Embora as previsões contidas neste relatório possam não acontecer exatamente como descrevemos, o futuro trará menos surpresas se você começar a se preparar ainda hoje.

O futuro do recrutamento não é algo que irá simplesmente acontecer. Você ajudará a criá-lo.



# Metodologias

## Pesquisa

Pesquisamos 2.848 profissionais de recrutamento que indicaram trabalhar no setor de RH/atração de talentos com foco no recrutamento (77%) ou em uma agência de seleção e recrutamento (23%). A maior parte dos entrevistados gerencia uma equipe de recrutadores e um em cada quatro atua como recrutador. A pesquisa foi feita em inglês, com participantes em mais de 80 países. Os participantes da pesquisa são usuários do LinkedIn selecionados com base nos seus dados de perfil e contatados por e-mail entre 13 de junho e 8 de julho de 2019.

## Dados comportamentais

As estatísticas para este relatório foram geradas a partir dos bilhões de dados criados por mais de 645 milhões de usuários em mais de 200 países presentes no LinkedIn hoje. Os dados refletem a atividade agregada dos usuários do LinkedIn até agosto de 2019. “Profissionais de recrutamento” são definidos como usuários do LinkedIn com cargos atuais em recrutamento, atração de talentos e áreas relacionadas. A “demanda” é baseada no número médio de InMails do Recruiter enviados a profissionais de recrutamento a cada ano desde 2016, normalizados para o crescimento na plataforma. O crescimento nas competências é calculado como o aumento na porcentagem de profissionais de recrutamento com competências relevantes relacionadas em seus perfis do LinkedIn ou inferidas com base em outras informações de seus perfis na época em que atuaram como profissionais de recrutamento. O crescimento dos cargos de análise de talentos baseia-se no aumento dos usuários do LinkedIn com cargos atuais contendo as palavras-chave “talent analytics” e, portanto, inclui apenas usuários com perfis em inglês.

# Agradecimentos

Este relatório reúne informações de entrevistas feitas com diversos líderes de recrutamento em todo o mundo, a quem devemos nossos sinceros agradecimentos:

**John Vlastelica** da Recruiting Toolbox;  
**Chuck Edward** da Microsoft;  
**Abdullah Alhadidi** da IKEA da Arábia Saudita;  
**Celia Harper-Guerra**, ex-funcionária da Danaher;  
**Tristan Klotsch** da Serrala;  
**Martin Beischl** da riskmethods;  
**Rita Newman** do ANZ Bank;  
**Noelle Hunt Bennett** da Amazon;  
**Johnny Campbell** da SocialTalent;  
**Anastacia Flores**, ex-funcionária da Pandora;  
**Erin Winkler** da Dropbox;  
**Akarin Phureesitr** da Central Group;  
**Xiaoyuan Wang** e **Vincent Chen** da Alibaba;  
**Ross Baron** e **Qiuyan Ouyang** da TikTok/ByteDance; e a Equipe de Liderança de Atração de Talentos do LinkedIn.

# Autores

Dados

**Mike Chanler**  
**Artem Chelovechkov**  
**Marianne Oest**  
**Deanne Tockey**  
**Mallika Sandhu**  
**Brian Gibbons**  
**Jacqueline Barrett**

Design

**Elli Matejka**  
**Franny Robertson**  
**Kaelin McGill**

Editorial

**Greg Lewis**  
**Maria Ignatova**

# Prepare-se para o futuro com o LinkedIn

Trabalhe de forma mais produtiva em todas as etapas do processo de contratação. Encontre e atraia os candidatos certos, construa sua marca e tome decisões de talento ainda mais inteligentes com as Soluções de Talentos do LinkedIn.

Solicitar uma demonstração



Experimente os produtos de recrutamento e seleção do LinkedIn.

## Planejar

Responda às perguntas mais difíceis sobre talentos com informações baseadas em dados.

- [Talent Insights](#)

## Encontrar

Pesquise, conecte e gerencie os melhores candidatos em um só lugar.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [Calendário do LinkedIn](#)

## Anunciar

Anuncie vagas no LinkedIn para atrair candidatos que você não encontra em nenhum outro lugar.

- [Anuncie uma vaga](#)
- [Conheça o LinkedIn Jobs](#)

## Atrair

Divulgue a cultura da sua empresa e as vagas em destaque com anúncios direcionados.

- [Career Pages](#)
- [Recruitment Ads](#)
- [Pipeline Builder](#)

**LinkedIn**  Talent Solutions