

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

# TENDÊNCIAS GLOBAIS DE RECRUTAMENTO 2018

AS 4 IDEIAS QUE IRÃO  
MUDAR A FORMA COMO  
VOCÊ CONTRATA

## SOBRE ESTE RELATÓRIO

Entrevistamos especialistas do setor sobre a situação atual das contratações e identificamos quatro tendências em alta: diversidade, novas ferramentas de entrevista, dados e inteligência artificial. Depois, fizemos uma pesquisa sobre essas tendências com aproximadamente 9.000 recrutadores e gestores de contratações de 39 países. Este relatório combina as informações dessa pesquisa com exemplos de 18 empresas na vanguarda dessas tendências.

# HÁ MUDANÇAS NO HORIZONTE DO RECRUTAMENTO

A contratação de talentos tornou-se extremamente transacional. As cansativas buscas por candidatos, a interminável série de entrevistas e a triagem repetitiva são ineficientes e entediantes. Estamos em uma nova era de recrutamento, que se concentra nas partes mais gratificantes do trabalho, a humana e a estratégica. As quatro tendências deste ano estão fazendo exatamente isso.

Novas ferramentas de entrevistas, muitas delas impulsionadas por inteligência artificial, analisam currículos e eliminam candidatos automaticamente para que a sua equipe possa investir mais em se conectar com os melhores e contratá-los para a sua empresa. Além disso, a diversidade é uma fonte poderosa de crescimento corporativo. Adote-a e você terá chances de aumentar a receita da sua empresa. Outra ferramenta de geração de impacto estratégico são os dados. Eles geram a credibilidade e as informações necessárias para melhorar os resultados financeiros da sua organização.

Juntas, essas quatro tendências - novas ferramentas de entrevista, inteligência artificial, diversidade e dados - estão transformando o recrutamento em uma profissão mais estratégica. Ao acabar com o recrutamento transacional, elas dão à sua equipe mais tempo para desenvolver relacionamentos com os candidatos e para pensar criticamente sobre como conquistar os talentos desejados. Como afetam diretamente a rapidez e a eficiência das contratações, você não pode se dar ao luxo de ignorá-las.

ÍNDICE

# CONTEÚDO

---

TENDÊNCIAS A OBSERVAR EM 2018	4
DIVERSIDADE: O NOVO MINDSET GLOBAL	5
REINVENTANDO A ENTREVISTA	20
OS DADOS SÃO O NOVO SUPERPODER DAS EMPRESAS	32
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: SUA ARMA SECRETA	44
CONCLUSÃO: CABE SÓ A VOCÊ PERMANECER RELEVANTE	53
METODOLOGIA DA PESQUISA	54

# TENDÊNCIAS A OBSERVAR EM 2018

As pesquisas, as entrevistas com especialistas e os movimentos do setor deixam tudo muito claro. As tendências exibidas à direita terão mais impacto na forma como você contratará nos próximos anos

- A **diversidade** é a tendência que trará mais mudanças, e já está sendo por mais da metade das empresas.
- As **novas técnicas de entrevista** (p.ex., avaliações de competências interpessoais e testes na prática) estão ganhando espaço como formas de melhorar as entrevistas tradicionais, mas a adoção ainda está no início.
- Cerca de metade vêem os **dados** como críticos para o futuro da contratações, mas sua utilização de forma consistente ainda não se difundiu.
- Mesmo sendo a tendência que menos avançou, a **inteligência artificial** (IA) deverá ser a mais revolucionária de todas. Além disso, você provavelmente já a está utilizando no seu dia a dia.

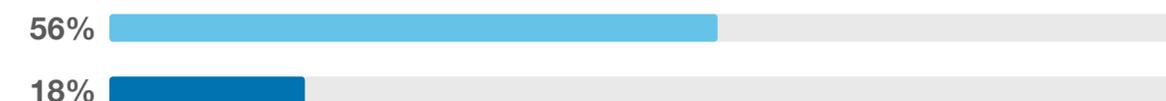
## AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS QUE ESTÃO MOLDANDO O FUTURO DO RECRUTAMENTO E DAS CONTRATAÇÕES

■ Muito/extremamente importante      ■ Muito/completamente adotado

Diversidade



Novas ferramentas de entrevista



Dados



Inteligência artificial



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDÊNCIAS GLOBAIS DE RECRUTAMENTO 2018

# DIVERSIDADE: O NOVO MINDSET GLOBAL

# NÃO SE PODE TER DIVERSIDADE SEM INCLUSÃO E PERTENCIMENTO

A *diversidade*, termo popular dos anos 80, tornou-se *diversidade e inclusão*, à medida que o movimento amadureceu, e *diversidade, inclusão e pertencimento*, mais recentemente. E por que? *Diversidade* é ser convidado para a festa, *inclusão* é ser chamado para dançar e *pertencimento* é dançar como se ninguém estivesse olhando. Pertencimento é a sensação de segurança psicológica que permite que os funcionários sejam suas melhores versões no trabalho. Até mesmo nas empresas com mais diversidade, os funcionários se sentem desengajados e se demitem quando não se sentem incluídos e aceitos. A boa notícia é que as empresas estão se concentrando em todos os três elementos, sinalizando um entendimento de que a inclusão e o pertencimento solidificam a diversidade. Olhando mais à frente, veremos as empresas separando os conceitos e medindo especialmente o *pertencimento*.

EMPRESAS “MUITO” OU “EXTREMAMENTE” FOCADAS EM:



Diversidade



Inclusão



Pertencimento

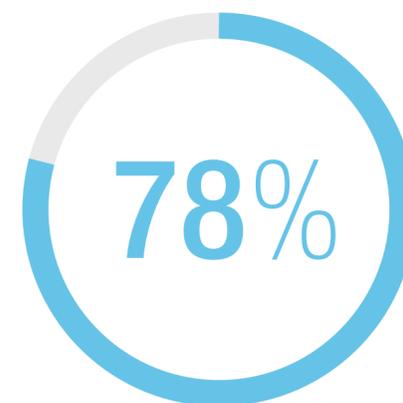




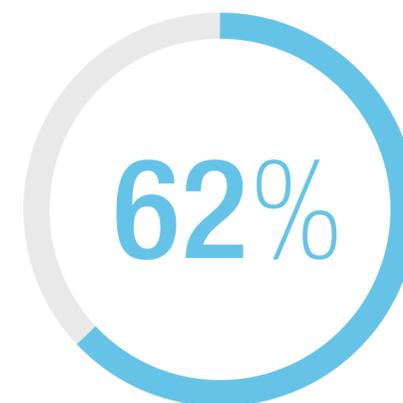
# A RECOMPENSA É UMA CULTURA MAIS FORTE, UM DESEMPENHO MELHOR E MAIS INFORMAÇÕES SOBRE OS CLIENTES

A diversidade era apenas uma caixinha de seleção que as empresas marcavam. Hoje, porém, a diversidade está ligada diretamente à cultura e ao desempenho financeiro da empresa. Nossos dados mostram que 78% das empresas priorizam a diversidade para melhorar a cultura, e que 62% fazem isso para melhorar seu desempenho financeiro. Importantes forças estão em ação: as mudanças demográficas estão diversificando as comunidades e encolhendo as fontes de talentos para empresas que não se adaptam. Evidências crescentes de que equipes diversificadas são mais produtivas, mais inovadoras e mais engajadas também são difíceis de ignorar.

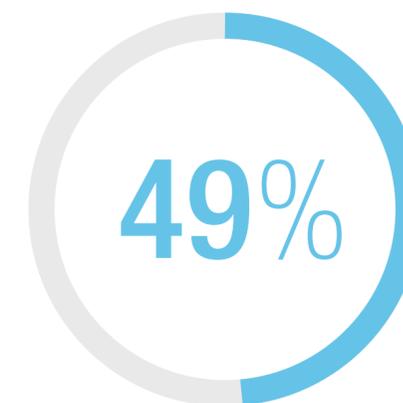
## PRINCIPAIS RAZÕES PARA O FOCO DAS EMPRESAS NA DIVERSIDADE



para melhorar a cultura da empresa



para melhorar o desempenho da empresa



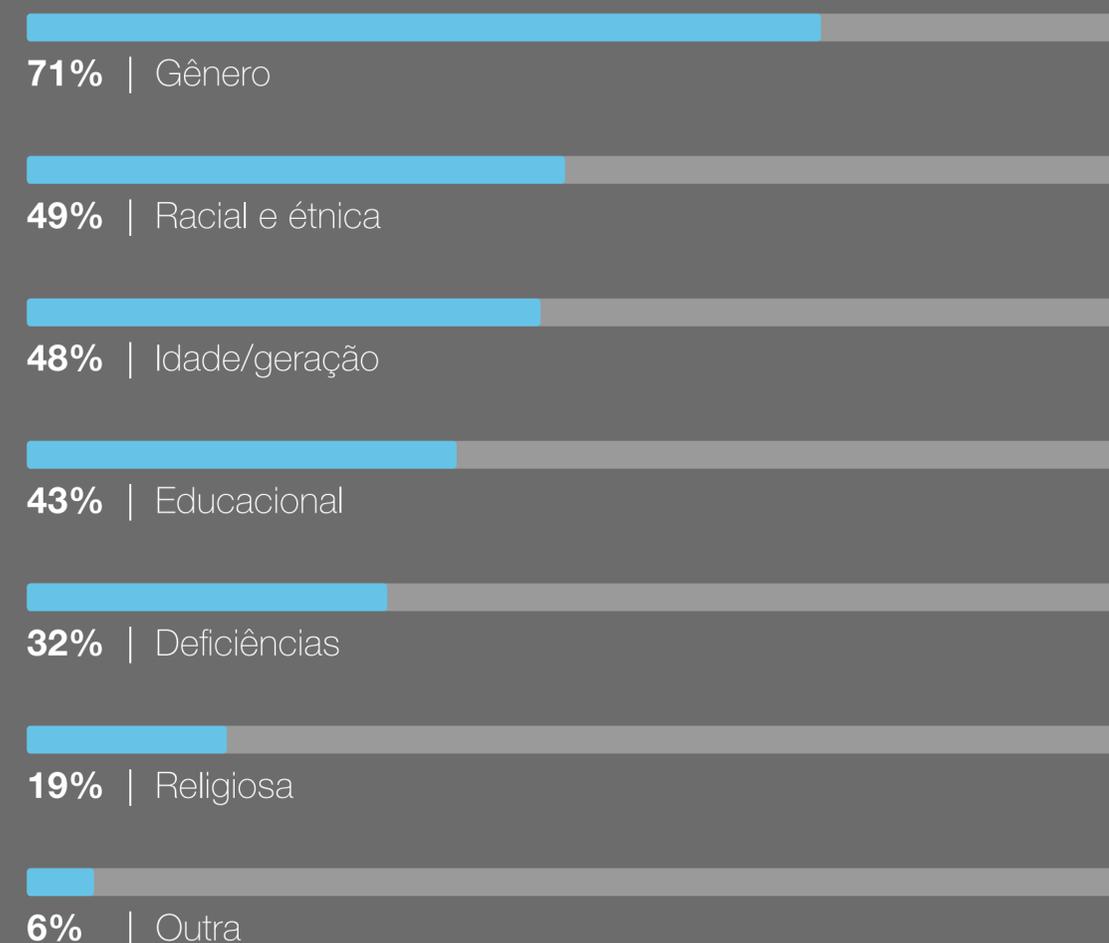
para representar melhor os clientes

# GÊNERO E ETNIA SÃO OS TÓPICOS DE DESTAQUE

A diversidade no local de trabalho tem diferentes significados em diferentes locais do mundo. O gênero é fácil de rastrear, de modo que ele é com frequência o primeiro passo dado pelas empresas. A prova irrefutável do valor das mulheres no mercado de trabalho e a fraca representatividade feminina em grandes empresas também mantêm a questão de gênero sob o holofote.

Embora grande parte da conversa gire em torno do gênero, as empresas também tem se preocupado com a diversidade racial e étnica. E com o aumento da permanência da geração X na força de trabalho, as empresas estão reconhecendo o valor de manter essa fonte de talentos grande e experiente. Como no exemplo do [Walgreens](#)<sup>12</sup>, veremos que outros grupos menos demandados, como trabalhadores com deficiências e veteranos de guerra (nos EUA), também podem ser ótimas oportunidades para as empresas que os empregam. “Outras” áreas, tais como identidade de gênero e orientação sexual, obtêm menos atenção, em parte por serem mais difíceis de acompanhar. Contudo, com os profissionais mais confiantes em se identificarem como LGBTQ+, percebemos um maior investimento das empresas para a inclusão desse grupo.

## ONDE AS EMPRESAS CONCENTRAM SEUS ESFORÇOS DE DIVERSIDADE

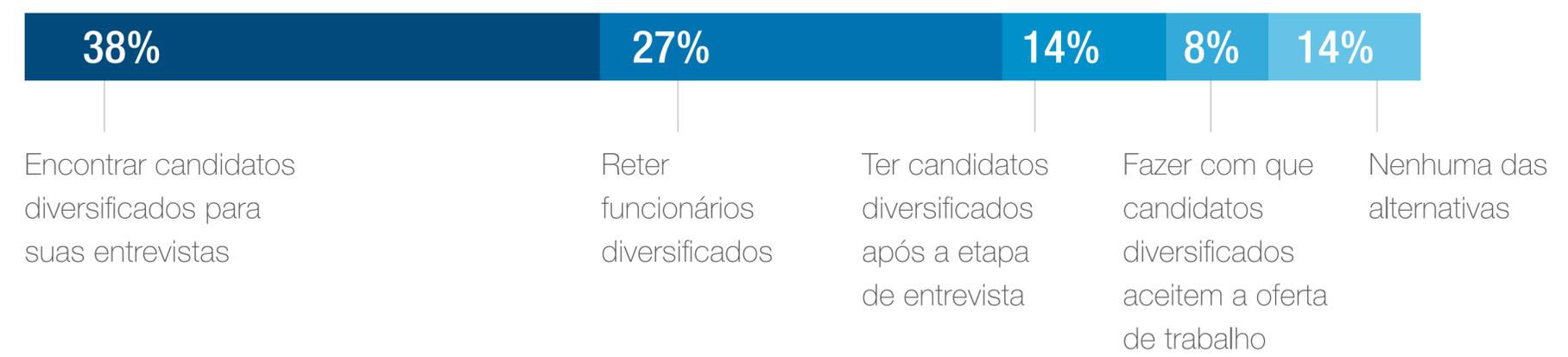




# DIFICULDADE PARA ENCONTRAR TALENTOS DIVERSIFICADOS: PERCEPÇÃO OU REALIDADE?

Poucas empresas já entenderam de fato a diversidade. Apesar de muito se falar sobre o tema, a maioria ainda não atende às suas metas e às expectativas do público. Nossos dados mostram que a principal razão é que os recrutadores e gestores de contratações não conseguem encontrar candidatos suficientemente diversificados. Entretanto, isso pode ser um problema de percepção. Por exemplo, sabemos que há muitas engenheiras e muitos gerentes de produto negros, mas as empresas talvez não os busquem nos lugares certos. O próximo grande desafio é reter essas contratações diversificadas, após trazê-las para a empresa. Essa é uma questão mais cultural, já que funcionários que não se sentem incluídos e aceitos não permanecem no emprego. Se encontrá-los e retê-los é mais difícil, mover os candidatos diversificados pelos processos de entrevista é mais fácil.

## AS MAIORES BARREIRAS PARA AUMENTAR A DIVERSIDADE



# ANTES DE ANALISAR A FONTE DE TALENTOS, ANALISE SUA PRÓPRIA EMPRESA

Não há razão para tentar atrair talentos diversificados se a sua cultura não aceita integralmente a diversidade. Uma análise atenta da sua cultura é um primeiro passo essencial. Dentre as principais formas de abraçar a diversidade estão o respeito a opiniões diferentes e o incentivo para que as pessoas sejam autênticas. O envolvimento e a atitude da direção também são importantes. Se antes era de responsabilidade apenas do RH, a diversidade hoje é abraçada também pela direção, que a integra na missão da empresa e nos próprios cargos executivos.



## COMO AS EMPRESAS APOIAM A DIVERSIDADE, A INCLUSÃO E O PERTENCIMENTO INTERNAMENTE



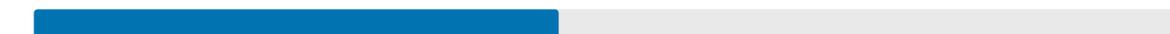
**67%** | Apoiam um ambiente que respeite diferentes opiniões



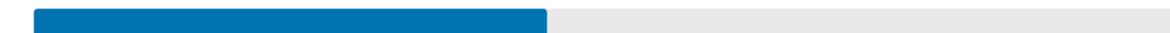
**51%** | Incentivam as pessoas a serem autênticas no trabalho



**47%** | Fazem com que os líderes reconheçam a importância da diversidade



**45%** | Integram a diversidade na missão e nos valores da empresa



**44%** | Destacam a diversidade na equipe de liderança

# COM A CULTURA CERTA, O RESTO VEM NATURALMENTE

Após a construção de uma cultura de inclusão, o recrutamento de talentos diversificados é muito mais fácil. Para mostrar aos candidatos que abraçam a diversidade, as empresas destacam os funcionários diversificados em materiais de recrutamento e em painéis de entrevista. Elas também se manifestam em grupos de recursos de funcionários (GRFs) e recrutam em instituições de ensino, escolas técnicas e universidades comunitárias com tradição em diversidade. Entrevistadores com treinamento sobre tendências inconscientes são outra forma de mostrar aos candidatos que as empresas valorizam um processo justo.



## COMO AS EMPRESAS MOSTRAM AOS CANDIDATOS QUE VALORIZAM A DIVERSIDADE



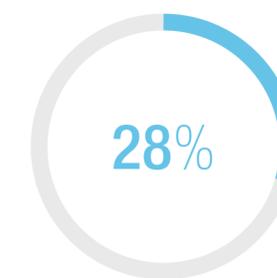
Utilizam funcionários representantes da diversidade na internet e em materiais impressos



Apresentam painéis de entrevistadores diversificados



Falam sobre GRFs



Recrutam em instituições de ensino com diversidade entre os estudantes

## ESTUDO DE CASO

# O WALGREENS DEMONSTRA UM GRANDE ENVOLVIMENTO COM A DIVERSIDADE, COM 9 GRUPOS DE RECURSOS NA EMPRESA

Podemos dizer que a diversidade está no DNA do Walgreens, pois o fundador Charles Walgreen já se manifestava por pagamento igualitário a todos os farmacêuticos, independentemente de raça, há mais de 90 anos. Este mesmo mindset persiste, enquanto a empresa cumpre sua finalidade de ajudar na felicidade e no bem-estar de todos. Seus grupos de recursos da empresa (GREs), também conhecidos como grupos de recursos de funcionários (GRFs), são fundamentais para o seu sucesso na diversidade e para o sucesso da empresa como um todo. Os GREs do Walgreens são redes de funcionários comprometidos com o recrutamento diversificado, o desenvolvimento dos funcionários, a melhoria da marca Walgreens e o engajamento da comunidade interna e externa. Cada GRE é patrocinado por um executivo sênior, conduz reuniões mensais com seus membros e é responsável por planos estratégicos e orçamentos operacionais anuais.



*“Quando diferentes perspectivas são reconhecidas e apoiadas, defendidas e, mais importante, esperadas, cria-se um ambiente mais inclusivo. Quando somos reconhecidos por trazer uma perspectiva diferente, isso aumenta o engajamento.”*



**STEVE PEMBERTON**  
EX-DIRETOR DE DIVERSIDADE  
DO WALGREENS

# COMO OS GRUPOS DE RECURSOS DA EMPRESA FAZEM A DIFERENÇA NO WALGREENS

## GERAR RECEITAS POR MEIO DE ESTATÍSTICAS SOBRE OS CLIENTES

A Walgreens Pride Alliance forneceu opiniões essenciais para a reinauguração de uma de suas lojas em uma área LGBT de São Francisco, na Califórnia. O resultado foi uma seção de cartões de felicitações que refletia melhor a clientela local, com nova sinalização e cartões celebrando eventos como os casamentos do mesmo sexo, por exemplo. Os clientes adoraram e o resultado foi um crescimento de dois dígitos nas vendas logo após a reinauguração.

## MOSTRAR AS TRAJETÓRIAS DE CARREIRA PARA CANDIDATOS DE GRUPOS DE DIVERSIDADE NA EMPRESA

A \*equipe de inclusão para veteranos do Walgreens une-se aos recrutadores em feiras de empregos e em eventos locais identificar os veteranos e ajudá-los a descobrir uma possível carreira na Walgreens. Após a admissão, seus relacionamentos continuam por meio de mentoria, networking e desenvolvimento profissional.

## DEFENDER PRÁTICAS INCLUSIVAS

A \*equipe de inclusão para deficientes do Walgreens firmou uma parceria interna para recomendar novas tecnologias e políticas para a inclusão de pessoas com necessidades especiais. Além de ser um avanço para funcionários portadores de deficiências, isso ajudou o Walgreens a conquistar uma pontuação de 100% no Índice de Igualdade para Deficiência (Disability Equality Index, DEI), atraindo e engajando ainda mais esses talentos.

## PATROCINAR PROGRAMAS DE QUALIDADE

Em seus eventos TEDx Walgreens anuais, a rede de capacitação da próxima geração (Next Gen Empowerment Network, WNEXT) da empresa reúne centenas de funcionários e líderes empresariais locais para compartilharem ideias sobre tópicos como empreendedorismo e cuidados com a saúde. GREs dedicados a mulheres, asiáticos e latinos também patrocinam eventos em apoio à inclusão e ao pertencimento.



## ESTUDO DE CASO

# O SEGREDO DA LEVER PARA A DIVERSIDADE É PREOCUPAR-SE COM AS PEQUENAS COISAS

Poderíamos esperar que a maior parte dos mais de 150 funcionários da Lever fossem homens, como ocorre em tantas outras startups no Vale do Silício. Entretanto, o equilíbrio de gêneros na empresa é impressionante: as mulheres representam 50% da força de trabalho, 53% da administração, 43% dos engenheiros e 40% dos membros do Conselho. A empresa trabalhou devagar e continuamente em seus esforços de diversidade, dividindo-os em partes que pudessem ser trabalhadas desde o primeiro dia. Individualmente, essas táticas reduzem o preconceito ou aumentam a inclusão aos poucos. Já em conjunto, elas criam uma cultura rica e diversificada. A Lever explica a sua abordagem abrangente em um guia de diversidade e inclusão, mas você pode conhecer um exemplo da abordagem da empresa na próxima página.



*“Um grande número de pequenas ações táticas fazem uma diferença muito maior do que uma estratégia executiva de se comprometer com uma grande meta [de diversidade] até 2020.”*



**SARAH NAHM**  
CEO DA LEVER

# NA LEVER, PEQUENAS TÁTICAS DÃO GRANDES RESULTADOS

## UTILIZE DESCRIÇÕES DE TRABALHO INCLUSIVAS

A Lever eliminou a seção de “requisitos” por saber que as mulheres se candidatam apenas quando atendem a 100% dos requisitos, enquanto os homens se candidatam quando preenchem apenas 60% deles. Ela também declara explicitamente que está construindo uma força de trabalho diversificada e inclusiva.

## EXCLUA FOTOS DAS CANDIDATURAS

Isso garante que os candidatos não sejam julgados inconscientemente por sua aparência.

## ELIMINE REJEIÇÕES COM BASE EM “ADEQUAÇÃO À CULTURA”

A Lever pressiona funcionários e clientes para que sejam mais específicos e definam o que querem dizer com “inadequado para a cultura”.

## DÊ VOZ AOS SEUS FUNCIONÁRIOS

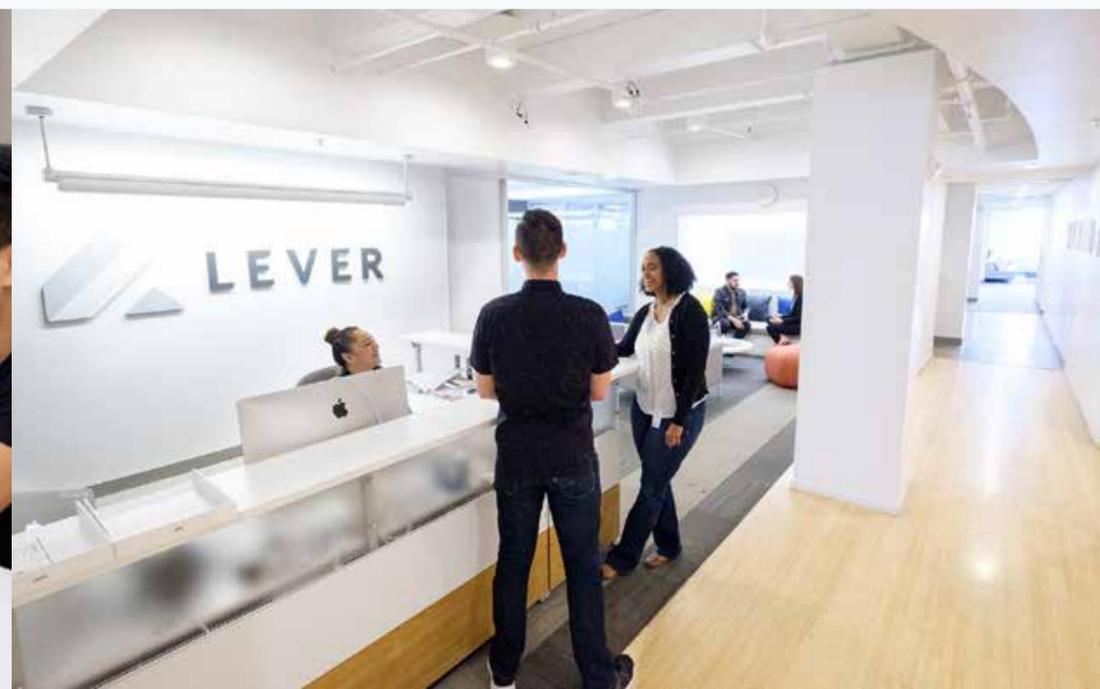
A empresa permite que os funcionários compartilhem suas histórias com publicações em blogs e vídeos, ajudando a atrair talentos. A CEO Sarah Nahm é também uma entusiasta defensora da diversidade.

## EMPENHE-SE EM REMUNERAR DE FORMA JUSTA

A Lever desenvolveu uma filosofia de remuneração para ajudar a minimizar negociações. Ela mede quanto vale cada função e não se baseia demais no salário anterior de um candidato.

## APOIE GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPAM DE ATIVIDADES

Grupos de funcionárias (“Leverettes”) e LGBTQ (LeverHues) da Lever promovem o senso de pertencimento e ajudam a orientar ações relevantes.



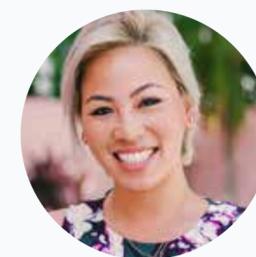
## ESTUDO DE CASO

# NA PANDORA, A PROPORÇÃO ENTRE GÊNEROS É PRATICAMENTE DE 1:1

De um jeito semelhante à Lever, a Pandora não tem uma estratégia específica de diversidade, mas ela é incluída em tudo o que a empresa faz. Eles se orgulham em recrutar com base na “contribuição à cultura” e não na “adaptação à cultura” da empresa. A “adequação à cultura” pode criar uma força de trabalho homogênea e pouco crítica, enquanto a “contribuição à cultura” pode levar a competências e pontos de vista ímpares e, em última análise, à inovação. As impressionantes estatísticas de diversidade da Pandora incluem 49% de mulheres entre os funcionários e 38% de líderes femininas. Entre os estagiários, 40% são mulheres e 65% são não brancos.



*“Podemos construir uma fonte de talentos diversificada, mas se nossos funcionários não entendem o seu valor, candidatos pouco representados jamais serão contratados.”*



**LISA LEE**

DIRETORA DE DIVERSIDADE  
E INCLUSÃO DA PANDORA

# O MINDSET DE DIVERSIDADE DA PANDORA EM AÇÃO

## SEGMENTE GRUPOS ESPECÍFICOS COM CONTEÚDO DIGITAL DA MARCA

A Pandora cria conteúdo para grupos específicos (ex., mulheres, estudantes em instituições de ensino tradicionalmente afro-americanas) e publica no LinkedIn, por meio de Sponsored Updates segmentados.

## PATROCINE EVENTOS AO VIVO

Recentemente, a Pandora patrocinou a festa de aniversário de 5 anos da Coalesce Chicago, uma organização de apoio à diversidade e à inclusão nos setores de publicidade, marketing e comunicações. No evento, onde músicos de diversos tipos se apresentaram ao vivo, os gestores de contratações puderam interagir com os candidatos em um ambiente informal.

## OFEREÇA TREINAMENTO PARA EVITAR A DISCRIMINAÇÃO E A PARCIALIDADE.

O desenvolvimento de gerentes da Pandora inclui treinamentos sobre discriminação nem parcialidade. Isto eleva sua importância e aumenta as chances de mudança de comportamento.

## ADICIONE PROPÓSITO AOS ENCONTROS DE FUNCIONÁRIOS

Em vez de mais um happy hour sem objetivo algum, o dinheiro vai para causas como o mês da conscientização negra e liderança feminina, eventos mais alinhados com os valores da Pandora.

## DÊ VOZ ÀS COMUNIDADES

A Pandora possui grupos de recursos para funcionários destinados a grupos menos representados, a mulheres e à comunidade LGBTQ+, além de apoiar um ambiente em que se sintam motivados a falar e a promover mudanças.

## COMPARTILHE HISTÓRIAS DE FUNCIONÁRIOS EM GRANDE ESCALA

A Pandora tem seu próprio podcast. Desde o pai que tirou licença paternidade ao funcionário LGBTQ+ que conta como assumiu sua homossexualidade, esse é um local seguro para os funcionários contarem como as circunstâncias pessoais moldam seu trabalho.





## CONCLUSÃO

# 6 DICAS ESSENCIAIS SOBRE DIVERSIDADE

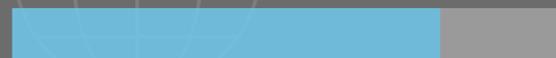
Diversidade é um tema complexo. Não há um atalho para isso, e nada ocorre da noite para o dia. Compare suas práticas às recomendações do que fazer e do que não fazer do Walgreens, da Lever e da Pandora e você estará na direção certa.

- ✓ **Utilize linguagem inclusiva em suas descrições de vaga.**  
Isso tornará as suas oportunidades mais atraentes e permitirá que você tenha acesso a talentos mais diversificados.
- ✓ **Apoie seus funcionários para que contem suas histórias.**  
O exercício de narrativa de histórias aumentará a interação com os funcionários e seu acesso a candidatos diversificados de forma autêntica.
- ✓ **Promova a inclusão e defenda a mudança com grupos de recursos para funcionários.**  
O poder da diversidade é muito maior quando você pode contar com grupos de apoio.
- ✗ **Não tenha uma “estratégia” para a diversidade.**  
Em vez disso, pense nela como um mindset. Comece com pequenos passos na promoção de mudanças. Inclua a diversidade em tudo o que sua empresa faz, pouco a pouco.
- ✗ **Não invista sem a aceitação da direção da empresa.**  
Seus esforços não irão muito longe se a liderança não estiver convencida do valor da diversidade. Lembre-se de mencionar números que chamem a atenção dos decisores.
- ✗ **Não perpetue a ideia de “adequação à cultura da empresa”.**  
Altere seu modo de avaliar talentos, deixando de lado a “adequação à cultura” e adotando à “contribuição à cultura” para criar uma cultura de diferenças mais apropriada.

# IMPORTÂNCIA NO MUNDO INTEIRO

Porcentagem de líderes de aquisição de talentos e gestores de contratações que afirmam que a diversidade é a principal tendência a influenciar o modo como contratam

**78%**  
MÉDIA MUNDIAL



**79%**  
CANADÁ

**78%**  
EUA

**82%**  
REINO UNIDO

**73%**  
FRANÇA

**78%**  
ALEMANHA

**82%**  
ESCANDINÁVIA

**67%**  
TURQUIA

**80%**  
ORIENTE MÉDIO E  
NORTE DA ÁFRICA

**81%**  
ÍNDIA

**82%**  
CHINA

**80%**  
SUDESTE  
ASIÁTICO

**77%**  
BRASIL

**89%**  
ÁFRICA DO SUL

**85%**  
AUSTRÁLIA

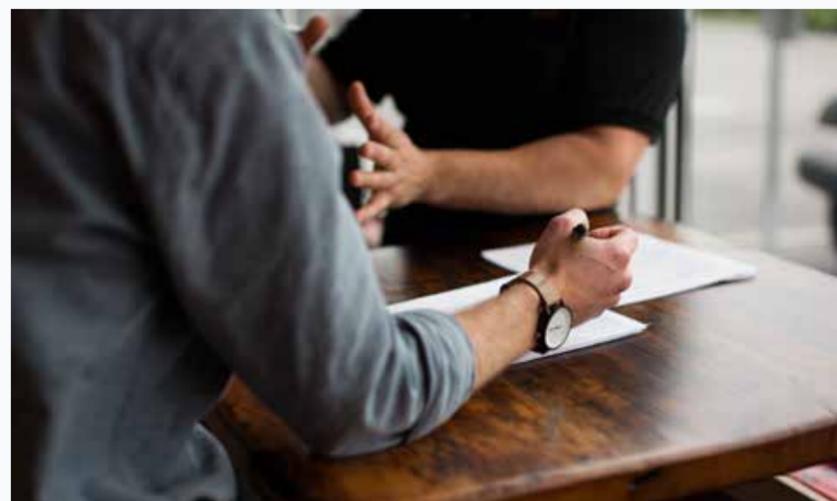
LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDÊNCIAS GLOBAIS DE RECRUTAMENTO 2018

# REINVENTANDO A ENTREVISTA

# AS ENTREVISTAS TRADICIONAIS NÃO SERÃO ELIMINADAS (AINDA)

Como você bem sabe, nas entrevistas tradicionais o recrutador pergunta aos candidatos sobre suas competências e experiências para ver se são adequadas para a vaga. Não importa se são feitas pessoalmente, por telefone, com um ou vários recrutadores, com perguntas estruturadas ou não, as entrevistas tradicionais são o padrão para o setor há décadas. Você pode considerá-las antiquadas ou chatas, mas elas ainda são muito usadas e consideradas eficazes, de acordo com a nossa pesquisa.



## A POPULARIDADE E A EFICÁCIA DAS TÉCNICAS TRADICIONAIS

■ Usadas com frequência/ sempre      ■ Classificadas como um pouco/ muito eficazes

Entrevista estruturada



Entrevista comportamental



Triagem por telefone



Painel de entrevista



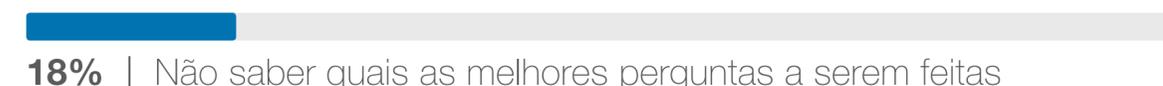
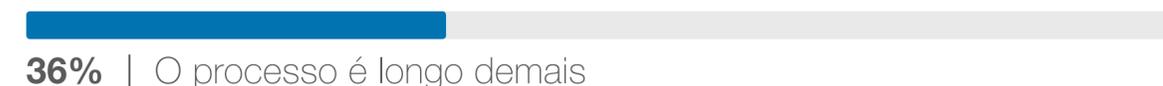
Estudo de caso / atribuição de trabalho



# MAS AS ENTREVISTAS TRADICIONAIS TÊM FALHAS, ESPECIALMENTE PARA AVALIAR COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Apesar da popularidade, as entrevistas tradicionais têm sido amplamente desacreditadas. Foi demonstrado que elas podem até reduzir o impacto de informações mais úteis. Entrevistados envolventes e carismáticos não são necessariamente mais capacitados, mas inconscientemente assumimos que sim. Na nossa pesquisa, os participantes observaram o problema da parcialidade em entrevistas tradicionais, assim como sua capacidade limitada de avaliar competências interpessoais e pontos fracos. É difícil avaliar se um candidato é determinado ou desorganizado com uma simples conversa.

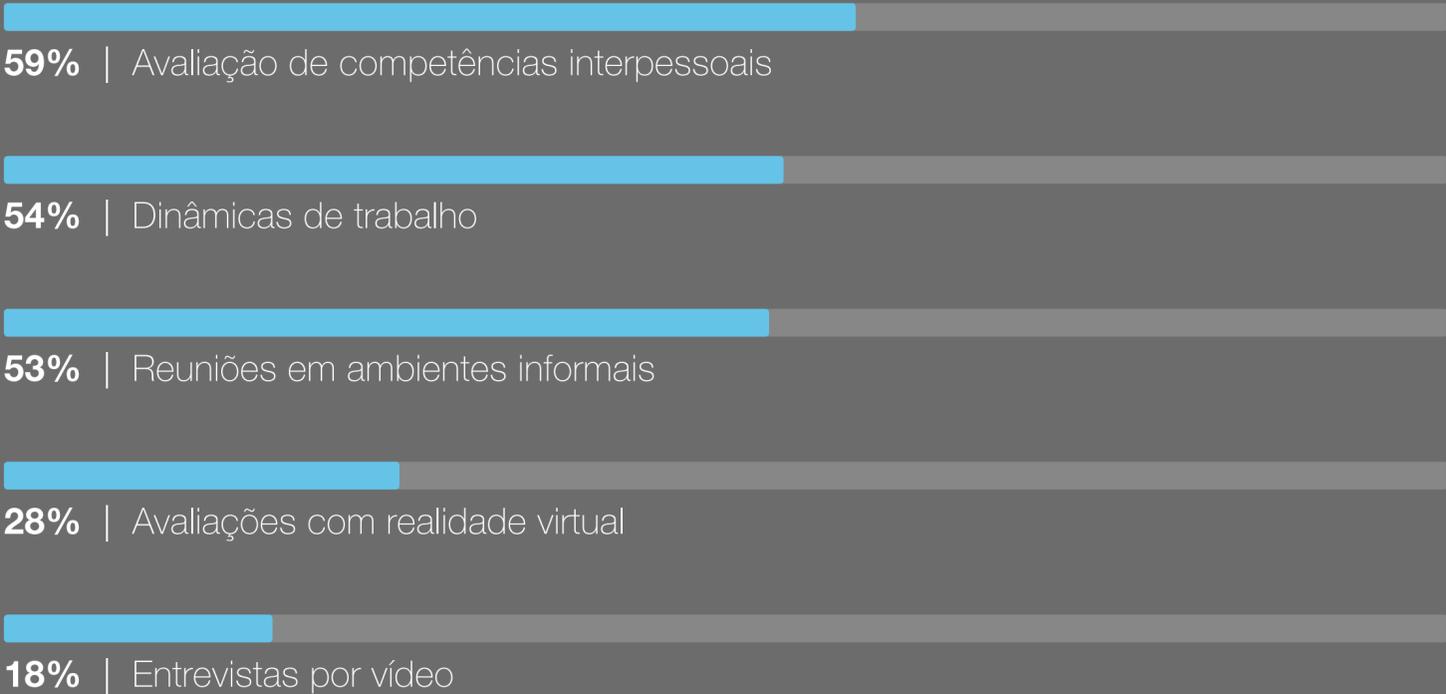
## ONDE AS ENTREVISTAS TRADICIONAIS FALHAM



# NOVAS FERRAMENTAS ESTÃO SURTINDO PARA CORRIGIR PROCESSOS FALHOS

Cinco técnicas entraram em cena para aprimorar o modelo antigo. Avaliações on-line das competências interpessoais avaliam características como trabalho em equipe e curiosidade para fornecer um quadro mais completo dos candidatos, logo no início do processo. Em dinâmicas de trabalho, as empresas pagam aos candidatos para que executem trabalhos reais, permitindo a observação das competências em ação. Entrevistas informais geralmente ocorrem durante um almoço ou jantar e podem revelar detalhes sobre a personalidade do candidato. Com a realidade virtual (RV), as empresas envolvem os candidatos em ambientes 3D simulados para testar suas competências de modo padronizado. As entrevistas feitas por vídeo, gravadas ou ao vivo, ajudam a atingir uma fonte de talentos mais ampla e em menos tempo.

## AS INOVAÇÕES MAIS ÚTEIS PARA ENTREVISTAS



## POR QUE SÃO PROMISSORAS



## ESTUDO DE CASO

# O CITI ABANDONOU O MÉTODO ANTIGO DE SELEÇÃO DE RECÉM-FORMADOS E ADOTOU AVALIAÇÕES DE COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Como muitas empresas de Wall Street, o Citi recrutava universitários de faculdades de prestígio e dava grande peso ao histórico escolar. Entretanto, a empresa não tinha um padrão para comparar todos os candidatos, e o foco nas faculdades de origem deixava de fora outras excelentes fontes de talentos. Assim, o Citi testou o Koru7™, uma pesquisa de 20 minutos que avalia competências interpessoais essenciais, como rigor e cortesia. A ferramenta cria um perfil com base nos funcionários de melhor desempenho do Citi e compara os candidatos com esse perfil. Ela também classifica as principais qualidades interpessoais e pontos fracos dos candidatos, o que fornece mais dados para as entrevistas posteriores.

## O IMPACTO

MELHOR AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	Agora, o Citi obtém uma visão mais holística dos candidatos, não se restringindo às suas competências técnicas.
MAIOR DIVERSIDADE DE FONTES DE TALENTOS	Com a ferramenta, o Citi deixa de focar apenas nas médias de notas dos estudantes e pode alcançar os melhores candidatos em instituições de ensino que não eram visadas anteriormente.
EXPERIÊNCIA POSITIVA DO CANDIDATO	Todos os candidatos recebem feedback imediato e personalizado sobre sua melhor competência. Aproximadamente 90% deles avaliam a experiência positivamente.

*“As avaliações de competências interpessoais vieram para ficar. Atualmente, a demanda por informações é muito alta. Todos querem tomar melhores decisões ao contratar, saber quem tem mais chances de sucesso em nossas empresas e quem está mais propenso a ficar. Esse é o objetivo dessas avaliações e é por isso que nos interessamos em testar e em aprender.”*



**COURTNEY STORZ**

DIRETORA GLOBAL  
DE RECRUTAMENTO  
UNIVERSITÁRIO DO CITI

## ESTUDO DE CASO

# AS DINÂMICAS COM TALENTOS PERMITEM QUE A CITADEL OBSERVE PREVIAMENTE O DESEMPENHO DO CANDIDATO

Em busca de contratações mais eficientes no setor de tecnologia, a Citadel inspirou-se na forma como instituições de elite recrutam talentos. Os treinadores esportivos não pedem que potenciais atletas descrevam suas jogadas. Eles querem ver o desempenho dos candidatos na prática. Assim, e em parceria com a Correlation One, a Citadel criou dinâmicas de um dia inteiro para cerca de 100 estudantes, que utilizam dados para encontrar a solução de problemas corporativos reais, com prêmios em dinheiro. Os recrutadores observam o trabalho em equipe e utilizam um processo padronizado para avaliar desde a codificação e o raciocínio até a forma como os candidatos lideram e colaboram. Até o momento, a empresa já teve mais de 10.000 participantes, gerando uma rica fonte de talentos e dezenas de contratações.

Formatos mais longos de dinâmicas de trabalho também são populares. Confira [as dinâmicas de 2 a 6 semanas da Automattic](#) e [as de uma semana da Weebly](#).

## O IMPACTO

MELHOR CAPACIDADE DE AVALIAR COMPETÊNCIAS	Observar os candidatos em situações de pressão que imitam o dia a dia na Citadel dá uma ideia mais realista do seu desempenho.
AVALIAÇÕES MAIS OBJETIVAS	As dinâmicas reduzem a parcialidade dos recrutadores. Elas avaliam o desempenho real, e não apenas o desempenho em entrevistas, a experiência prévia ou os ex-empregadores.
EXPERIÊNCIA POSITIVA DO CANDIDATO	Competir por dinheiro é divertido e emocionante, e a experiência com a dinâmica espelha a de um funcionário, ajudando a avaliar a adequação dos candidatos.
MARCA EMPREGADORA MAIS FORTE	Os eventos por si só já ajudam a divulgar a Citadel, e o anúncio das dinâmicas permite que a empresa desperte o interesse de grandes talentos.

*“Pare de entrevistar e comece a realizar dinâmicas.”*



**JUSTIN PINCHBACK**

DIRETOR DE ATRAÇÃO DE TALENTOS DA CITADEL

## ESTUDO DE CASO

# UM JANTAR ANTES DE ASSINAR: O PODER DE ENTREVISTAR CANDIDATOS NO MUNDO REAL

Embora praticamente não envolva tecnologia, passar algum tempo com os candidatos fora do escritório ganha cada vez mais adeptos. Walt Bettinger, CEO da Charles Schwab, costuma convidar os candidatos para um café da manhã e pede que os restaurantes troquem os pedidos. Ele faz isso para descobrir o tipo de pessoa que os candidatos são e como reagem a adversidades. Embora comportamentos naturais não sejam indicadores do desempenho no trabalho, eles acrescentam uma perspectiva única sobre o candidato. Restaurantes são locais comuns para entrevistas informais de emprego, mas o céu é o limite, literalmente. [A Havas Worldwide](#) e a [Jet.com entrevistam em rodas gigantes](#) (sim, rodas gigantes!) e a [Daimler AG](#) leva os candidatos para um passeio em uma Mercedes.

## O IMPACTO

### MELHOR CAPACIDADE DE AVALIAR O CARÁTER

Ambientes informais podem revelar como os candidatos lidam com o dia a dia e com o inesperado. Gestores de contratações não podem fazer isso escutando respostas ensaiadas em uma sala de reuniões.

### EXPERIÊNCIA MAIS RELAXANTE PARA O CANDIDATO

Fora do ambiente normal de entrevistas, os candidatos podem se sentir mais à vontade. Ruídos de fundo e interrupções podem aliviar a sensação de estarem “sob uma lupa”.

*“Eles ficam chateados, frustrados ou se mostram compreensivos?” É assim na vida pessoal e também na profissional. Esse é apenas outro modo de ver o que se passa no coração dos candidatos, e não em suas mentes.”*



**WALT BETTINGER**  
CEO DA CHARLES  
SCHWAB

## ESTUDO DE CASO

# O LLOYDS BANKING GROUP AVALIA OS PONTOS FORTES DOS CANDIDATOS COM REALIDADE VIRTUAL

Todos os anos, o Lloyds Banking Group recebe milhares de candidaturas em seu Programa de Liderança Emergente. Para restringir a fonte de talentos, a empresa pede que os candidatos realizem testes analíticos e de pontos forte, seguidos por uma entrevista em vídeo via Launchpad. Mas é aí que as coisas ficam interessantes. As centenas de candidatos que chegam à rodada final são avaliados por meio de realidade virtual, como parte de uma visita de dia inteiro ao centro de avaliação. Utilizando a plataforma de realidade virtual, os candidatos se movem livremente em um mundo virtual em 360 graus e manipulam objetos utilizando controles de movimento. Um avaliador julga como eles abordam e resolvem tarefas, utilizando métricas padronizadas para avaliar as qualidades que o Lloyds Banking Group procura.

## O IMPACTO

MELHOR CAPACIDADE DE AVALIAR COMPETÊNCIAS	Em vez de descreverem como realizam uma tarefa, os candidatos as realizam de fato, dando ao Lloyds uma visão em primeira mão do seu comportamento.
MENOS PRECONCEITO INCONSCIENTE	Os avaliadores desconhecem experiências anteriores. Como consequência, a diversidade de gêneros e a contratação de negros, asiáticos e minorias étnicas excedem os padrões do setor.
MAIOR ENGAJAMENTO DOS CANDIDATOS	96% dos candidatos avaliam a experiência de RV como confortável e incrível, e 100% acreditam que ela acrescenta valor ao processo de contratação.

*“A utilização de realidade virtual para avaliar os candidatos nos ajuda a prever o comportamento na vida real com mais precisão. Ao revelarmos capacidades reais, e não respostas ensaiadas, podemos tomar decisões de contratação melhores.”*



**ARBI RAI**  
GERENTE SÊNIOR DE  
RECRUTAMENTO DO  
LLOYDS BANKING GROUP

## ESTUDO DE CASO

# A KPMG AUSTRALIA SUBSTITUIU UM LONGO PROCESSO DE SELEÇÃO POR ENTREVISTAS EM VÍDEO

A KPMG contrata estudantes recém-formados para funções de interação com o cliente, nas quais competências de comunicação são fundamentais. A empresa começou a utilizar entrevistas em vídeo para avaliar essas competências em grande escala, mesmo antes de reunir-se com os candidatos. Depois que preenchem o formulário e concluem com sucesso as avaliações on-line, os candidatos iniciam o processo de entrevista no local em que estão. Sem a obrigação de viajar a qualquer lugar, e em seu próprio horário, eles gravam um vídeo de 15 a 20 minutos com suas respostas para 4 ou 5 perguntas. Após se apresentarem, eles têm 30 segundos para se prepararem para cada pergunta, antes de responder. A equipe de recrutamento da empresa assiste aos vídeos e seleciona candidatos para entrevistas presenciais.

## O IMPACTO

### MAIOR EFICIÊNCIA NA CONTRATAÇÃO

Os vídeos reduziram o número de entrevistas presenciais de milhares para centenas, poupando um tempo significativo dos recrutadores. Os vídeos curtos e compartilháveis também facilitam a colaboração entre as equipes de contratação.

### MAIOR DIVERSIDADE DE FONTES DE TALENTOS

A exposição a candidatos qualificados não considerados anteriormente (por exemplo, formados em artes e música) levou a KPMG a escolhas de contratação mais diversificadas.

### EXPERIÊNCIA POSITIVA DO CANDIDATO

Estudantes com bom domínio de tecnologia já utilizam vídeo com desembaraço. Vídeos reduzem o confronto e eliminam o incômodo das viagens.

*“Esses vídeos mais relaxados nos ajudam a avaliar o impacto pessoal, as competências de comunicação e as respostas do candidatos às perguntas comportamentais. Eles nos ajudam a decidir quais candidatos virão por fim aos nossos centros de avaliação.”*



### NIKKI HARRISON

EX-DIRETORA DE PESSOAL E DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL  
KPMG AUSTRÁLIA

## ESTUDO DE CASO

# A UNILEVER CORTOU EM 75% O SEU TEMPO DE CONTRATAÇÃO COM FERRAMENTAS INOVADORAS DE SELEÇÃO

A Unilever levava de 4 a 6 meses para reduzir suas 250.000 candidaturas de estudantes a algumas centenas de contratações. Porém, com a previsão de que a geração Y formará 60% da sua força de trabalho até 2020, a empresa precisava de um processo mais ágil. Assim, ela abandonou currículos e seleções por telefone e adotou um processo digital completo. Ele começa com um formulário de candidatura breve, disponível em dispositivos móveis e com preenchimento automático com dados de perfil do LinkedIn. Aqueles que atendem aos critérios padrão passam por uma avaliação de adequação baseada em 12 jogos rápidos, desenvolvidos pela Pymetrics. Os três candidatos com pontuação mais alta avançam para entrevistas em vídeo, nas quais registram respostas utilizando o Hirevue, uma plataforma que restringe ainda mais o número de candidatos. O último estágio é “Um dia na vida de”, no Discovery Centre. Lá, os candidatos veem como é trabalhar na Unilever, enquanto são avaliados pelos líderes da empresa.

## O IMPACTO

### MAIOR EFICIÊNCIA DO RECRUTADOR

A Unilever reduziu em 75% o tempo de contratação. Cerca de 80% dos candidatos que chegam à rodada de entrevistas presenciais recebem uma oferta de emprego, permitindo às equipes dedicar seu tempo apenas aos mais qualificados.

### FONTE DE TALENTOS MAIS DIVERSIFICADA

O número de universidades dos EUA na fonte de talentos da Unilever saltou para mais de 2.600, o triplo do número do ano anterior, com um recorde de diversidade em termos de gênero, etnia e status sócio-econômico.

### MELHOR EXPERIÊNCIA PARA O CANDIDATO

Os candidatos podem terminar o processo completo em 2 semanas (anteriormente, de 4 a 6 meses) e obter feedback personalizado em cada etapa do processo.

*“O cenário de recrutamento e de talentos mudou. A nossa força de trabalho já era formada por 50% de profissionais da geração Y, e estávamos contratando por meio de um processo manual e árduo, que mantínhamos há anos. Estávamos contratando com base na experiência, não no potencial, e o perfil dos nossos líderes do passado não será o mesmo dos nossos futuros líderes. Nosso processo não era adequado ao mundo conectado de hoje.”*



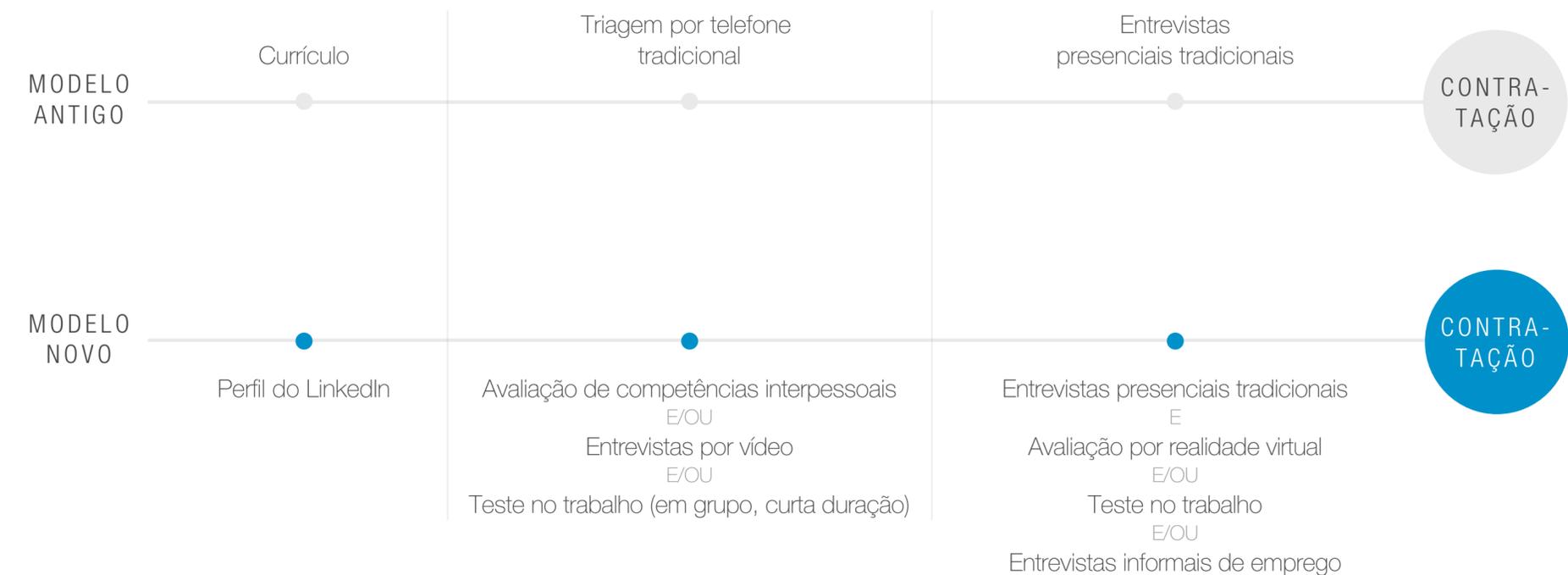
**MELISSA GEE KEE**  
DIRETORA DE ESTRATÉGIA  
EM RECURSOS HUMANOS  
DA UNILEVER



## CONCLUSÃO

# O FUTURO DAS ENTREVISTAS JÁ CHEGOU

Como as entrevistas tradicionais são imperfeitas e custosas, o fato de estarem sendo remodeladas não deve causar surpresa. Testes de competências interpessoais e entrevistas em vídeo estão substituindo a seleção tradicional por telefone, selecionando o potencial, e não a experiência, com agilidade e em grande escala. Além de ajudar a selecionar grupos de candidatos, os testes no trabalho estão sendo utilizados após entrevistas tradicionais para avaliar talentos por períodos mais longos. Avaliações com realidade virtual estão sendo utilizadas em conjunto com entrevistas presenciais, enquanto entrevistas informais geralmente são acrescentadas a seguir, para obtenção de outra perspectiva antes da decisão final. À medida que surgem mais inovações, as empresas recorrem cada vez menos às entrevistas tradicionais.



# IMPORTÂNCIA NO MUNDO INTEIRO

Porcentagem de participantes que afirmam serem as inovações em técnicas de entrevista “muito” ou “extremamente” importantes para o futuro das contratações

**56%**  
MÉDIA MUNDIAL



**51%**  
CANADÁ

**52%**  
EUA

**70%**  
MÉXICO

**67%**  
BRASIL

**49%**  
REINO UNIDO

**46%**  
FRANÇA

**55%**  
ALEMANHA

**47%**  
ESCANDINÁVIA

**58%**  
TURQUIA

**58%**  
ORIENTE MÉDIO E  
NORTE DA ÁFRICA

**61%**  
ÍNDIA

**59%**  
CHINA

**61%**  
SUDESTE  
ASIÁTICO

**54%**  
AUSTRÁLIA

LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDÊNCIAS GLOBAIS DE RECRUTAMENTO 2018

# OS DADOS SÃO O NOVO SUPERPODER NAS EMPRESAS

# O PODER DOS DADOS ESTÁ CONQUISTANDO RECRUTADORES DE TALENTOS

A atração de talentos sempre esteve relacionada a pessoas. Hoje, porém, ela também está associada a números. Nossas pesquisas mostram que a maioria dos recrutadores e gestores de contratações tem utilizado dados em seu trabalho e que um número cada vez maior os utilizará nos próximos dois anos.

Mas sejamos honestos, tomar decisões sobre talentos com base em dados não é um conceito novo. A novidade é o volume de dados disponível e a velocidade com que podem ser analisados. Além disso, os dados podem ser utilizados para prever os resultados das contratações, e não apenas para acompanhá-las. E mais, eles podem ajudar as máquinas a tomar melhores decisões de recrutamento para você. Nós chamamos isso de inteligência artificial (IA). As empresas mais sofisticadas estão aproveitando qualquer dado disponível para enfrentarem a concorrência. Assim como tem uma estratégia para mídias sociais ou para eventos, elas agora tem uma estratégia para fazer contratações com inteligência.

## UTILIZAÇÃO DE DADOS ATUALMENTE

**64%** dos recrutadores e gestores de contratações utilizam dados ao menos “às vezes”.

## UM OLHAR PARA O FUTURO

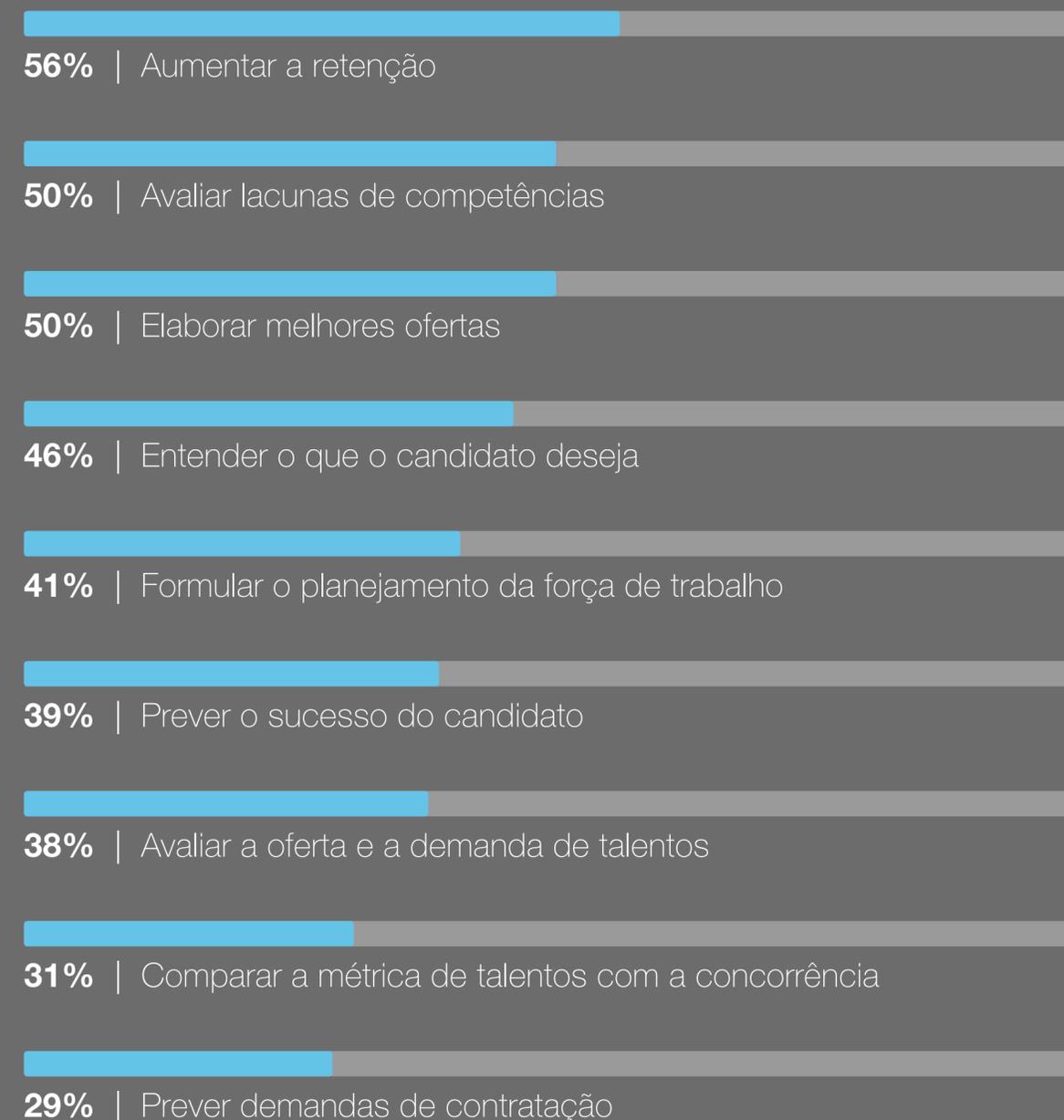
**79%** dos recrutadores e dos gestores de contratações estão pelo menos “um pouco propensos” a utilizar dados nos próximos 2 anos



# RESPONDA ÀS PERGUNTAS MAIS URGENTES E RESOLVA OS PROBLEMAS DIFÍCEIS

As empresas utilizam os dados para responder a todo o tipo de perguntas sobre talentos, mas quase sempre para entender um problema ou executar uma estratégia de crescimento. Descobrimos que os dados também são mais utilizados para entender as razões da alta rotatividade, da lacuna de competências e de problemas de oferta salarial. Se você estiver tentando entender por que seus funcionários deixam a empresa, por exemplo, pode ser útil ver pesquisas de opinião de funcionários, análises 360 graus e histórico de salários e de promoções, para começar a traçar uma resposta.

## PRINCIPAIS USOS DOS DADOS NA ATRAÇÃO DE TALENTOS



*“Observaremos a maior mudança na profissão de RH quando as análises começarem a reinventar a forma como trabalhamos. Agora, estamos começando a buscar profissionais de RH que possam entender, interpretar e aproveitar dados, e creio que essa tendência continuará por um bom tempo.”*



**DAWN KLINGHOFFER**  
GERENTE GERAL DE INSIGHTS DE  
NEGÓCIOS PARA RH DA MICROSOFT

## OS DADOS PODEM TRANSFORMAR VOCÊ EM UM HERÓI

Atualmente, o sucesso das empresas está associado a contratar e reter os melhores talentos. Por isso, existe a pressão para descobrir mais pessoas, com competências específicas e com mais rapidez. A verdade é que os dados são o seu passaporte para chegar lá. Quando todo mundo opina sobre quem, como e onde contratar, o melhor a fazer é apontar os fatos. Não é surpresa que 69% dos profissionais de talentos acreditam que utilizar dados pode ajudá-los a avançar nas suas carreiras. E o que acontece com quem não faz isso? Fica para trás.

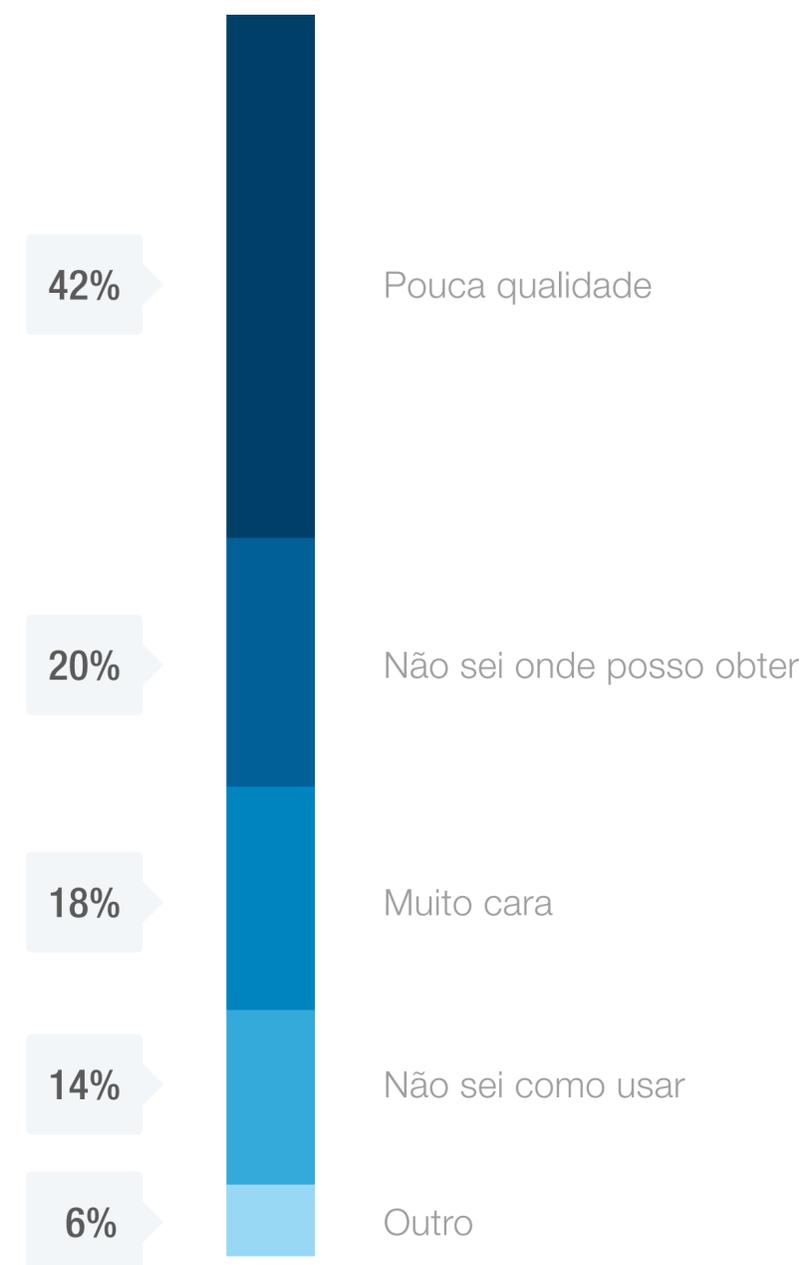


## ENTRETANTO, PROBLEMAS DE QUALIDADE AINDA PODEM ATRAPALHAR

Nenhuma fonte de dados é perfeita, e quando as equipes combinam as fontes para tentar responder a uma pergunta, a confiabilidade cai. De acordo com o nosso estudo, a qualidade é a principal barreira para a utilização de dados. O segundo maior obstáculo é descobrir onde encontrar os dados.

Novas ferramentas, tais como o [LinkedIn Talent Insights](#) (com lançamento previsto para 2018), oferecem análises em tempo real, com estatísticas e tendências detalhadas sobre talentos. Os usuários podem recorrer ao extenso conjunto de dados globais do LinkedIn com alguns cliques e com confiança, sem a necessidade de um PhD em estatística. É difícil sermos imparciais, mas o LinkedIn Talent Insights elimina algumas etapas de gerenciamento e análise que, muitas vezes, prejudicam a qualidade dos dados.

## A MAIOR BARREIRA PARA O USO DE DADOS



## ESTUDO DE CASO

# A NIELSEN UTILIZA DADOS PARA IDENTIFICAR A MOBILIDADE INTERNA COMO FUNDAMENTAL PARA A RETENÇÃO

Uma das áreas de negócio da Nielsen recorreu à sua equipe de análise de pessoas para entender por que estava perdendo talentos. Trabalhando sobre cinco anos de dados de pessoal em uma (imensa) planilha e algumas hipóteses, eles identificaram os fatores mais relacionados à rotatividade. A maior descoberta foi que os funcionários com mudança nas atribuições devido a uma promoção ou movimento lateral nos últimos dois anos estavam menos propensos a sair da empresa. Este insight levou o time de liderança da Nielsen a se concentrar em facilitar as buscas por cargos internos pelos funcionários e a identificar profissionais com alto desempenho “em risco”, oferecendo-lhes novas oportunidades proativamente.

## O IMPACTO

MAIS OPORTUNIDADES PARA OS FUNCIONÁRIOS	Houve um aumento de 8 vezes na mobilidade interna no primeiro ano da iniciativa.
MAIOR RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	A maioria dos grupos teve um aumento de 5 a 10% na retenção anual de seus funcionários com risco de sair da empresa.
CREDIBILIDADE INSTANTÂNEA NAS ANÁLISES DE TALENTOS	A análise chamou a atenção de outros líderes de negócios e, desde então, tem sido replicada em outras unidades da Nielsen.

*“Isso estava longe de ser um mero exercício acadêmico. O que fizemos afetou diretamente os negócios. Todos percebem que a retenção aumentou. Os dados nos permitiram fazer recomendações sólidas que a empresa poderia implementar imediatamente.”*



**CHRIS LOUIE**

VICE-PRESIDENTE SÊNIOR DE ANÁLISES DE PESSOAS E ATRAÇÃO DE TALENTOS DA NIELSEN

## ESTUDO DE CASO

# DADOS SOBRE TALENTOS AJUDARAM A NOVARTIS A ESCOLHER UMA LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A NOVA FILIAL

Durante meses, a Novartis debateu internamente se a nova filial deveria ser em Mumbai ou Bangalore, já que cada cidade tinha um apelo estratégico. Utilizando dados do LinkedIn, a equipe de recrutamento conseguiu comparar a fonte de talentos de cada cidade em termos de fatores como mobilidade e empregadores. O nível na carreira também foi um ponto-chave na comparação, já que a Novartis recruta com êxito a maioria dos funcionários em um ponto intermediário de suas carreiras. No relatório de talentos, Mumbai venceu claramente Bangalore, com uma população muito maior de talentos em um ponto intermediário da carreira. Depois que os dados foram compartilhados com todas as partes interessadas, chegou-se a um consenso por Mumbai em apenas três semanas.

### O IMPACTO

#### DECISÕES MAIS RÁPIDAS

Tempo é dinheiro e, como a maioria das empresas, a Novartis tenta aumentar seu ritmo continuamente. Assim, não teria sido prático utilizar apenas seu ATS e o fluxo das candidaturas para escolher um local para a filial, já que isso demoraria demais. Os relatórios de fontes de talentos aceleraram a capacidade da empresa de alinhar interesses e agir rapidamente.

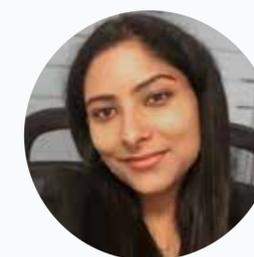
#### ACESSO A TALENTOS PASSIVOS

O relatório também trouxe novas fontes de talentos à Novartis. Para atender a sua demanda por talentos na área clínica, por exemplo, a equipe precisava buscar fora da área farmacêutica. Os relatórios de fontes de talentos salientaram os melhores setores e empresas alternativos nas quais buscar talentos, como atendimento à saúde ou seguradoras.

#### CAPACIDADE DE EDUCAR O NEGÓCIO

A Novartis tem uma equipe interna que faz mapeamento de talentos, mas para a obtenção de uma visão detalhada do quadro como um todo, dados de terceiros ajudam. Especialmente quando a equipe de seleção é composta por pessoas de diferentes partes do mundo, esse é um bom modo de apresentar a situação do local.

*“Sabíamos que Mumbai tinha uma boa população, assim como Bangalore, mas sem mais informações sobre as diferenças dos seus talentos, era difícil tomar uma decisão. Com os dados em mãos, ficou bem fácil.”*



#### PRIYANKA THATOI

GERENTE DE LIDERANÇA  
E SELEÇÃO EM CAMPUS  
DA NOVARTIS

## ESTUDO DE CASO

# OS DADOS LEVARAM A JETBLUE A CONTRATAR PROFISSIONAIS “PRESTATIVOS”, NÃO APENAS “GENTIS”, E A QUALIDADE DA CONTRATAÇÃO DEU UM SALTO

Todos os anos, a JetBlue avalia mais de 125 mil candidatos para funções de comissário de bordo, utilizando avaliações psicológicas, entrevistas estruturadas, entrevistas em vídeo e amostras de trabalho, com base em oito características procuradas no futuro contratado. Historicamente, a equipe de contratação tinha a tarefa de especificar essas características. “Gentil” era uma delas, porque intuitivamente achávamos que um comissário de bordo deveria ser gentil. Contudo, após uma análise de dados de feedback dos clientes, a equipe descobriu que a aposta em “gentil” estava errada, e que ser “prestativo” era muito mais importante. Na verdade, ser prestativo pode compensar o fato de um comissário de bordo não ser tão gentil. Portanto, a JetBlue modificou o seu perfil de profissional desejado e o resultado foi esse:

## O IMPACTO

### MAIOR ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

A pequena mudança resultou em maior engajamento e retenção de funcionários. Em especial, as ausências de funcionários diminuíram 12%, o que é muito importante, já que a falta de comissários de bordo pode provocar atrasos e cancelamentos de voos.

### MAIOR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A empresa também constatou aumento na satisfação dos clientes, como demonstrado pela elevação de meio ponto no Net Promoter Score (NPS). E esse pequeno aumento se traduziu em aumento de receita para a JetBlue.

*“As pessoas lhe dizem que sabem qual o tipo certo de pessoa para determinado cargo. Mas o que achamos nem sempre é o melhor. Depois de eliminar todo o ruído e as ideias preconcebidas para identificar o perfil certo, o impacto na organização pode ser significativo.”*



**RYAN DULLAGHAN**  
GERENTE DE AVALIAÇÃO  
E ANÁLISES DE PESSOAS  
JETBLUE AIRWAYS

## ESTUDO DE CASO

# GRAÇAS AOS DADOS, A ATLISSIAN SABE EXATAMENTE ONDE RECRUTAR TALENTOS EM TECNOLOGIA

Com escassez de profissionais com competências em tecnologia em Sydney e para atingir as suas metas de contratação, a Atlassian considerou recrutar fora do país. Assim, a equipe de atração de talentos usou dados internos e relatórios de fonte de talentos do LinkedIn para localizar mercados europeus-chave onde a oferta de talentos de tecnologia excedia a demanda e onde a empresa já tivera sucesso em termos de realocação de funcionários no passado. Eles também utilizaram dados do LinkedIn para descobrir o que esses profissionais buscavam em suas carreiras para otimizar suas mensagens. A partir daí, a equipe utilizou campanhas on-line segmentadas e contatos feitos por recrutadores para encontrar os talentos certos, iniciar a conversa sobre realocação e, finalmente, cumprir suas metas de contratação.

## O IMPACTO

### MAIS CONTRATAÇÕES INTERNACIONAIS

O número de funcionários na matriz da Atlassian em Sydney duplicou em dois anos, com um terço deles vindo do exterior.

### MARCA EMPREGADORA MAIS FORTE

Os dados geográficos dos candidatos permitiram que a Atlassian realizasse campanhas segmentadas de marketing de recrutamento nessas regiões, elevando o conhecimento da marca.

### MAIS CREDIBILIDADE PARA A ATRAÇÃO DE TALENTOS

A análise e o sucesso final do programa de realocação ajudou a construir a confiança entre as equipes de atração de talentos e engenharia.

*“Não podemos cobrir o mundo todo em campanhas de recrutamento, de modo que precisamos ser realmente seletivos na escolha dos mercados. Os dados nos ajudam a utilizar nossos recursos da maneira mais eficaz possível.”*



**DEVIN ROGOZINSKI**  
DIRETOR DE MARKETING DE TALENTOS, ATLISSIAN

## ESTUDO DE CASO

# LÍDERES DE TALENTOS QUE UTILIZAM DADOS FAZEM SEUS NEGÓCIOS E CARREIRAS AVANÇAREM



### CELIA HARPER-GUERRA

VICE-PRESIDENTE DE ATRAÇÃO DE TALENTOS NA DANAHER CORPORATION

Celia analisou os dados de oferta e demanda para ver onde estavam os centros de talentos da Danaher e descobriu que a concorrência estava toda nos mesmos lugares. Isso levou-a a descobrir bolsões de talentos escondidos nos centros de *clientes* da Danaher. Suas conclusões foram tão importantes que ela chamou a atenção da alta administração pela primeira vez. Com a credibilidade recém conquistada, ela conseguiu garantir recursos financeiros para outros projetos, como marca empregadora.

*“Antes de apresentar minhas conclusões à liderança, eu hesitava em influenciar uma decisão. Entretanto, os dados me deram a confiança necessária para levar adiante minha estratégia.”*

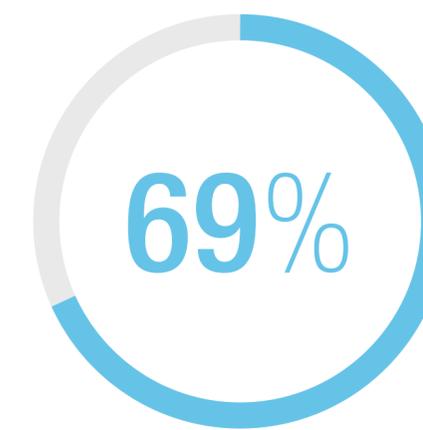


### BRET LARSON

DIRETOR DE ATRAÇÃO E ANÁLISE DE TALENTOS NA EMERSON

Bret não era convidado para reuniões com a equipe executiva. Ele tinha insights sobre talentos, mas eles se baseavam em dados informais, que não o levavam a lugar algum. Foi quando Bret começou a extrair dados do ATS da empresa, do LinkedIn e de outras fontes para dar respaldo às suas ideias. A partir daí, ele passou a ser ouvido pela equipe de liderança, o que representou um grande avanço para sua equipe. Usando dados, Bret conquistou a confiança de colegas e a segurança para seguir em frente.

*“Dados são como um idioma na nossa empresa. E todos o entendem. Eu conquistei a confiança das pessoas de diferentes funções, trazendo algo que pode ser conferido, algo que pode ser comprovado.”*



dos profissional de atração de talentos acham que os dados podem melhorar sua posição na empresa

## CONCLUSÃO

# NÃO É PRECISO SER UM ESPECIALISTA EM NÚMEROS PARA GERAR IMPACTO

A contratação tornou-se mais científica, graças à revolução dos dados. Mas ela também se tornou mais intimidante para quem não tem facilidade com números. Afinal, você escolheu o recrutamento porque gosta de pessoas, não de planilhas. Mas o recrutamento orientado por dados abrange mais que apenas a análise de números. Ele exige que se faça as perguntas certas, com base nas necessidades da empresa. É preciso que alguém descubra quais dados existem ou que podem ser reunidos para responder às perguntas e que alguém explique o que os números significam. Finalmente, é preciso que alguém visualize os resultados, crie uma história atraente e, depois, a traduza em ações. Descubra no que você é bom ou quais são seus interesses e depois se reúna com as pessoas (ou tecnologias) certas para preencher espaços vazios.

## PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE PROFISSIONAIS ORIENTADOS POR DADOS

### QUESTIONADOR

Você está sempre tentando obter informações sobre seus processos de contratação e o impacto sobre os lucros. Quando outros fazem recomendações, você pergunta: "Como podemos comprovar essa informação?"

### ASSESSOR

Você pode traduzir a história em uma ação que gere resultados financeiros.

### ESPECIALISTA EM NÚMEROS

Você tem a habilidade técnica para selecionar, organizar e analisar grandes volumes de dados para responder às perguntas necessárias.

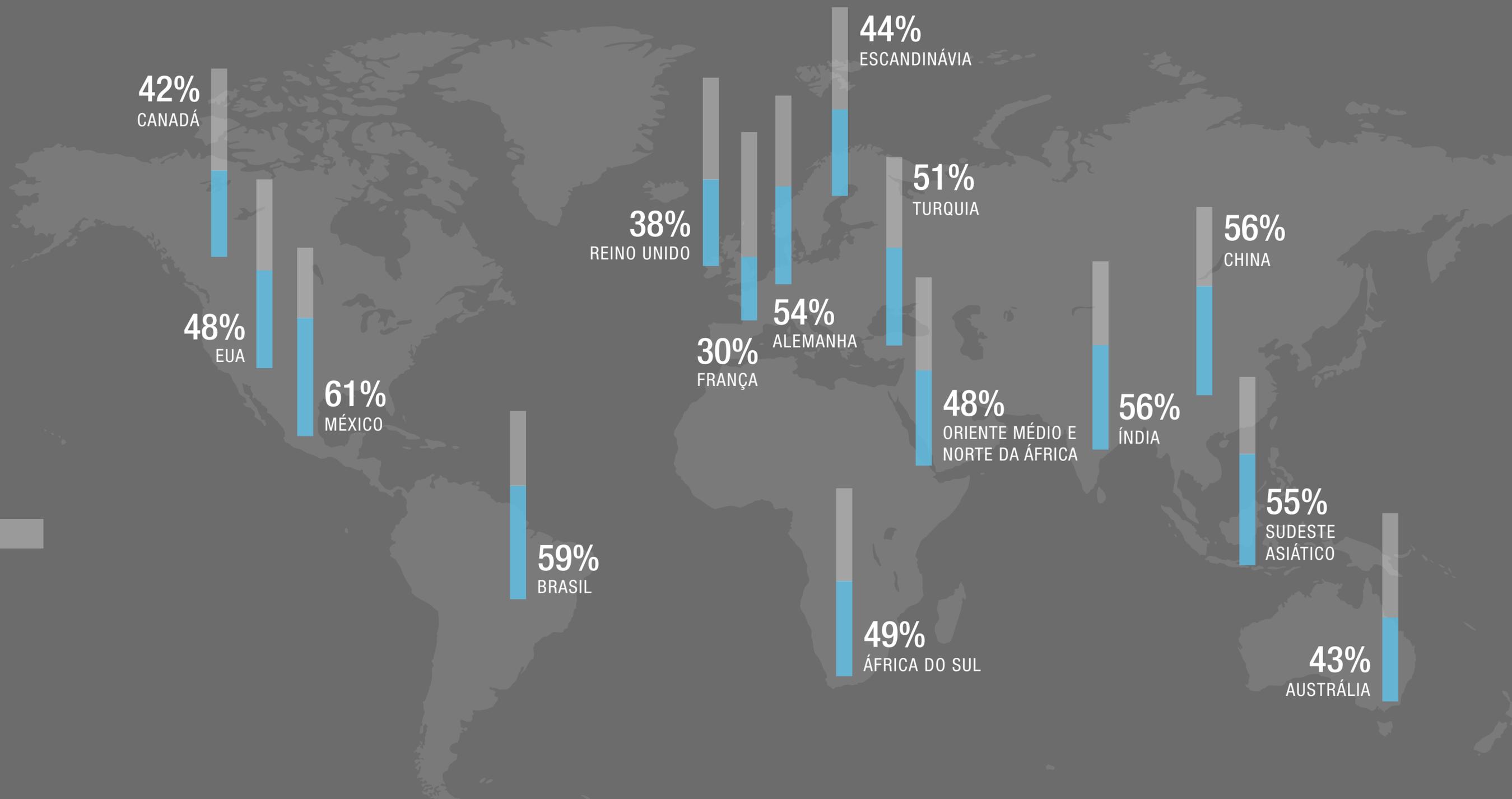
### CONTADOR DE HISTÓRIAS

Você consegue criar uma narrativa convincente com base nos dados obtidos. Você sabe o que é importante e como lidar com as emoções, oralmente e por escrito.

# IMPORTÂNCIA NO MUNDO INTEIRO

Porcentagem de participantes que dizem que a utilização de dados é a principal influência na forma como contratam

**50%**  
MÉDIA MUNDIAL



LinkedIn TALENT SOLUTIONS

TENDÊNCIAS GLOBAIS DE RECRUTAMENTO 2018

# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: SUA ARMA SECRETA

# O IMPACTO DA IA NO RECRUTAMENTO ESTÁ EM ASCENSÃO

Na inteligência artificial, busca-se dar às máquinas uma inteligência semelhante à dos humanos. Computadores podem ser programados para aprender com os dados, para executarem uma tarefa e melhorarem à medida que absorvem mais dados. A IA é a força poderosa por trás de novas tecnologias, que podem incluir veículos autônomos ou mecanismos de pesquisa. E ela já está revolucionando também o setor de talentos. Esta tecnologia de próxima geração ajuda os recrutadores a trabalharem com mais rapidez, automatizando tarefas administrativas e gerando insights que não teriam sozinhos com mais inteligência. De acordo com a nossa pesquisa, a maioria dos recrutadores e gestores de contratações já prevê seu impacto.

## PREVISÕES

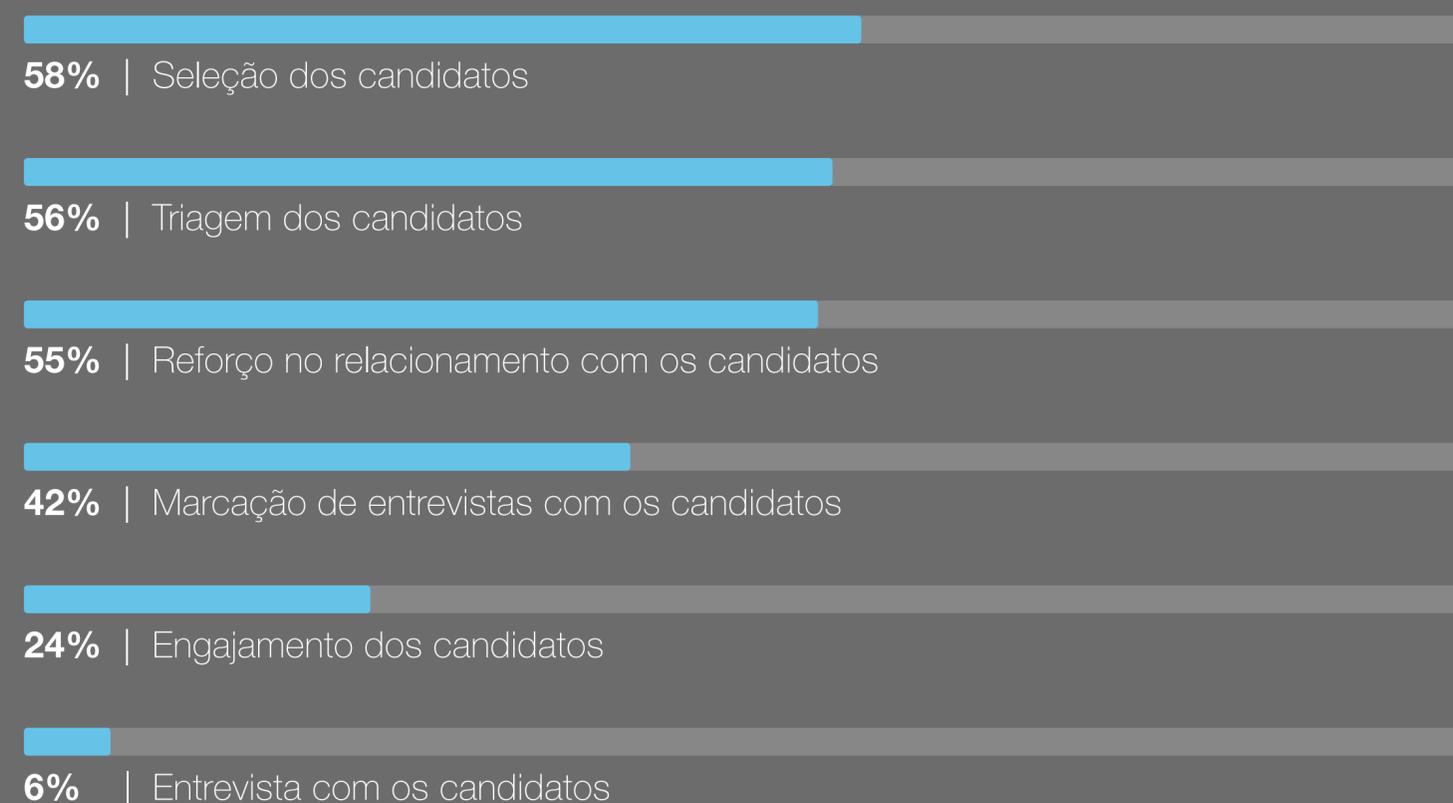
**76%** dizem que o impacto da IA no recrutamento terá pelo menos alguma importância



# A IA TIRA DE VOCÊ O TRABALHO BRAÇAL

É difícil avançar com mais rapidez quando você tem 300 currículos para uma vaga e incontáveis e-mails de candidatos. Hoje, porém, o software pode ler os currículos simultaneamente e acelerar incrivelmente o seu fluxo de trabalho. Agora, chatbots podem responder às perguntas dos candidatos e poupar você desse trabalho. Multiplique os efeitos desses exemplos e a economia será enorme. Para aspectos mais complexos do seu trabalho, como interagir e entrevistar candidatos, não nos surpreende que a IA não seja muito útil.

## ONDE A IA É MAIS ÚTIL



## PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA IA





# A IA NÃO VEIO PARA SUBSTITUIR VOCÊ, MAS SIM PARA LHE DAR MAIS PODER

Será que um robô pode fazer o seu trabalho? Sim, ele pode fazer partes dele. A IA, porém, não poderá substituir você totalmente, e não é preciso se preocupar com isso. Apenas 14% dos profissionais de atração de talentos se preocupam com a possibilidade de a IA tirar seu trabalho, de acordo com a nossa pesquisa. Em vez de eliminar o seu trabalho, a IA o melhora, analisando mais informações com mais rapidez e mais inteligência do que você poderia fazer sozinho. Ela automatiza tarefas básicas para que você possa ter mais tempo para a estratégia de recrutamento e relacionamentos com candidatos. A nossa pesquisa mostra que a IA provavelmente não substituirá as partes do seu trabalho que exigem interação pessoal e emocional. Faz sentido, já que seria demais, em termos de tecnologia, existir uma máquina com empatia semelhante à dos humanos. Mesmo assim, a pergunta não é se as máquinas podem substituir você. A pergunta é, o que elas podem fazer para ampliar sua ação.

## PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS QUE A IA PROVAVELMENTE NÃO SUBSTITUIRÁ

- 1 | Estabelecer relacionamentos com candidatos
- 2 | Identificar o potencial do candidato além das credenciais
- 3 | Avaliar a “contribuição à cultura” ou a “adequação à cultura”
- 4 | Medir as competências interpessoais do candidato
- 5 | Convencer os candidatos a aceitar ofertas de trabalho

## ESTUDO DE CASO

# A IA CORTOU PELA METADE O TEMPO DE CONTRATAÇÃO NA INTUIT

Com a tarefa de contratar mais de 6.000 funcionários por ano, o VP de Atração de Talentos da Intuit, [Nick Mailey](#), apaixonou-se pela IA. Ele vê nela três benefícios principais: talentos de maior qualidade, um processo mais rápido e uma melhor experiência. Utilizando o LinkedIn Recruiter com IA, sua equipe pode limitar as fontes de talentos àquelas com maior propensão de se engajar, e pode identificar os grandes talentos não considerados anteriormente. A empresa está desenvolvendo uma plataforma digital orientada por algoritmos que pontuam e priorizam os candidatos com base nos perfis dos seus profissionais de maior desempenho. Agora, quando surge uma vaga, os perfis com melhor correspondência são vinculados automaticamente a ela.

A Intuit desenvolveu um modelo que identifica as características mais relevantes de um perfil ideal. A empresa tem utilizado esse modelo para filtrar mais de 13.000 perfis de desenvolvedores, permitindo que a equipe se concentre nos mais capacitados para a função, apenas 1%. Para a Intuit, a utilização da IA na seleção de candidatos resultou em processos mais ágeis e, como resultado, em melhores contratações.

## O IMPACTO

### FUNCIONÁRIOS MAIS QUALIFICADOS

A Intuit acompanha o desempenho dos funcionários por fonte de contratação. Em geral, os funcionários têm uma pontuação alta, com média de 4,6 em 5. Essa pontuação, porém, chega a 4,8/5 para aqueles selecionados pelo modelo, com a filtragem dos candidatos mais qualificados.

### MAIS RAPIDEZ NA CONTRATAÇÃO

A contratação por uma lista prioritária de candidatos leva menos de 30 dias, em comparação aos 62 dias com a fonte de talentos mais ampla.

*“O valor do machine learning está em priorizar o talento. Agora, somos realmente bons em excluir os candidatos que não desejamos. Como não perdemos mais tempo com pessoas que não se qualificam, nossos recrutadores estão muito mais eficientes.”*



**NICK MAILEY**

VICE-PRESIDENTE DE ATRAÇÃO DE TALENTOS DA INTUIT

## ESTUDO DE CASO

# A VODAFONE CORTOU PELA METADE O TEMPO DE CONTRATAÇÃO COM ENTREVISTAS EM VÍDEO MARCADAS POR ROBÔS

A Vodafone, com matriz no Reino Unido, levou as entrevistas em vídeo a um patamar mais alto, usando um software de IA para selecionar seus vídeos. Assim como ocorre nas entrevistas normais em vídeo, os candidatos gravam a si mesmos respondendo perguntas padronizadas. Contudo, em vez de serem analisados por recrutadores, os robôs (ou computadores programados com algoritmos avançados) analisam as entrevistas. Com base nos requisitos para a função, em outros candidatos e nos profissionais com melhor desempenho na Vodafone, as máquinas avaliam a adequação do candidato em 15.000 dimensões diferentes, desde linguagem corporal e indicadores faciais, até entonação de voz e cadência da fala. Se o candidato for aprovado na entrevista em vídeo, ele é convidado para entrevistas presenciais.

## O IMPACTO

### MAIS RAPIDEZ NA CONTRATAÇÃO

Entrevistas em vídeo com suporte de IA cortaram o tempo até a contratação pela metade para as funções de maior volume na Vodafone, o call center e o atendimento ao cliente. Mais de 50.000 candidatos participaram.

### UMA FONTE DE TALENTOS MAIS AMPLA

O vídeo não é limitado pelas restrições geográficas e é altamente conveniente, ampliando a fonte de talentos da Vodafone. Ele também atrai candidatos passivos dispostos a gravar uma breve entrevista, mas que ainda não estão abertos a uma reunião em pessoa.

### MELHOR CAPACIDADE PARA AVALIAR COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Em comparação com as triagens por telefone, as entrevistas por vídeo permitem que a Vodafone realmente veja seus candidatos. Juntamente com a triagem com suporte de IA, esta tem sido uma imensa vantagem quando se trata de contratar pela “atitude”.

*“Isso poupa um tempo imenso no processo de contratação e permite a seleção em uma fonte de talentos muito maior [...] Este é o futuro da seleção de pessoal.”*



**CATALINA SCHVENINGER**  
DIRETORA GLOBAL DE SELEÇÃO E  
MARCA GLOBAL DA VODAFONE

## ESTUDO DE CASO

# O CHATBOT DA DEUTSCHE TELEKOM AG CULTIVA O RELACIONAMENTO COM OS CANDIDATOS CERTOS

A equipe de RH na [hub:raum](#), a incubadora de startups da Deutsche Telekom AG, adora chatbots. Juntamente com a empresa Job Pal, ela criou um chatbot para responder perguntas de potenciais candidatos sobre ofertas de vagas publicadas. O robô pode manter uma conversa que permite filtrar candidatos que não são relevantes (com base nos critérios escolhidos) e dizer aos candidatos não qualificados que suas chances de contratação são baixas, não sendo recomendável a candidatura.

Se você quiser saber mais sobre robôs usados para esses fins, veja como a Sutherland está usando [chatbots para melhorar a experiência do candidato](#).

## O IMPACTO

### MELHOR EXPERIÊNCIA PARA O CANDIDATO

O chatbot está disponível 24/7 para responder dúvidas de potenciais candidatos. Os candidatos não caem no “buraco negro” da informação, porque o chatbot mantém a interação com eles, enquanto aguardam.

### MAIOR EFICIÊNCIA DO RECRUTADOR

O chatbot filtra os candidatos que perdem o interesse nas vagas ao receberem informações detalhadas. A equipe de RH tem mais tempo para dedicar a candidatos apropriados e interessados.

*“O recrutamento pode e deve incluir tecnologia, sem que nos tornemos desnecessários. Ele nos permite resgatar o lado humano do profissional de RH.”*



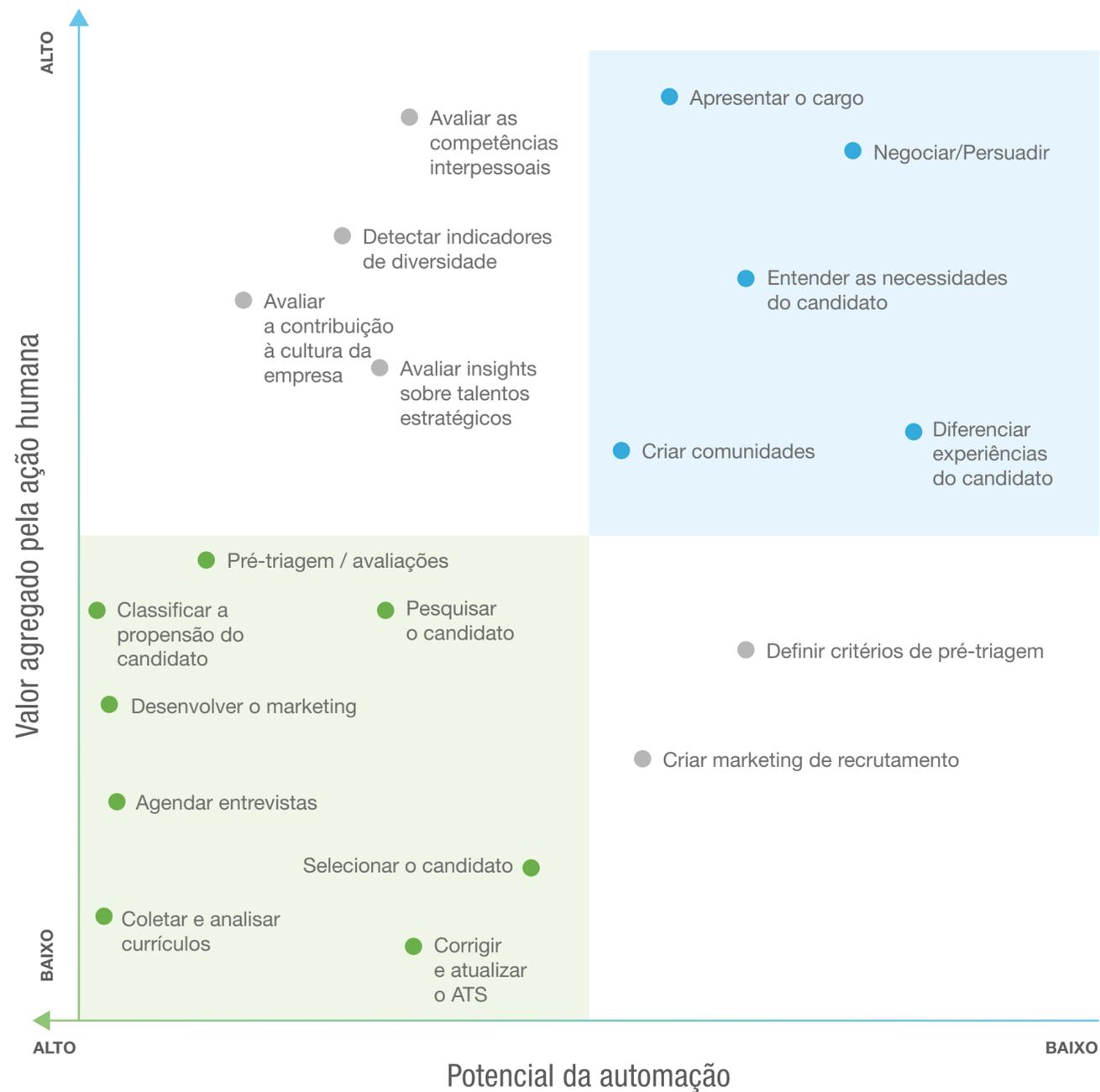
**ANNA OTT**  
ESPECIALISTA EM  
RH DA HUB:RAUM

## CONCLUSÃO

# A IA É O FUTURO, MAS O TOQUE HUMANO TAMBÉM

A IA é um imenso passo para atrair talentos, mas ela jamais automatizará os processos como um todo. As empresas ainda precisam das pessoas para persuadir e negociar, para entender as necessidades dos candidatos e para construir comunidades e culturas. Paradoxalmente, quanto mais usamos a tecnologia, mais podemos investir no lado humano do trabalho. Embora ainda não seja fácil para um computador formar um vínculo com um gestor de contratação ou convencer um candidato a mudar de cidade, no futuro a tecnologia melhorará e começará a se infiltrar nessas tarefas mais avançadas, ampliando ainda mais as funções que você exerce hoje.

## ÁREAS EM QUE A IA AFETARÁ O RECRUTAMENTO



# IMPORTÂNCIA NO MUNDO INTEIRO

Porcentagem de participantes que dizem que a IA é a tendência que mais influencia a forma como eles contratam

**35%**  
MÉDIA MUNDIAL

**28%**  
CANADÁ

**31%**  
EUA

**37%**  
MÉXICO

**38%**  
BRASIL

**28%**  
REINO UNIDO

**21%**  
FRANÇA

**34%**  
ALEMANHA

**32%**  
ESCANDINÁVIA

**39%**  
TURQUIA

**36%**  
ORIENTE MÉDIO E  
NORTE DA ÁFRICA

**36%**  
ÍNDIA

**47%**  
CHINA

**35%**  
SUDESTE  
ASIÁTICO

**41%**  
ÁFRICA DO SUL

**33%**  
AUSTRÁLIA



## CONCLUSÃO

# CABE SÓ A VOCÊ PERMANECER RELEVANTE

As tendências de contratação atuais estão acabando com o recrutador transacional. Para permanecer vivo profissionalmente, você precisa adotá-las. Deixe que a inteligência artificial faça as tarefas mais entediantes para que você possa se concentrar em estabelecer relacionamentos. Utilize novas ferramentas em seu processo de entrevista para descobrir os melhores talentos com mais rapidez. Acompanhe sempre os dados para poder tomar decisões mais inteligentes. Inclua a diversidade na sua cultura, e incentive o crescimento.

Agora que você conhece melhor as forças que moldam seu trabalho, utilize-as para permanecer à frente e dar à sua empresa uma vantagem competitiva na contratação de talentos.

# METODOLOGIA DA PESQUISA

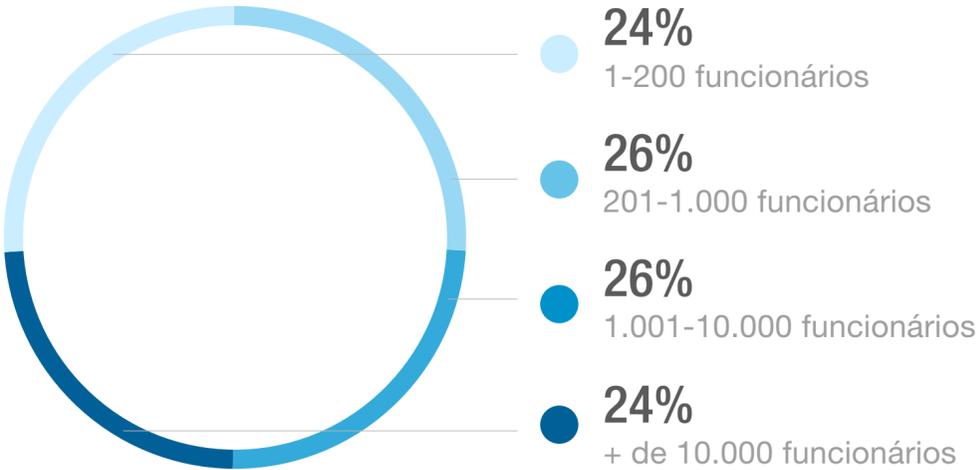
Nós coletamos as opiniões de 8.815 profissionais de atração de talentos e gestores de contratações.

- Profissionais de atração de talentos trabalham em um departamento de RH corporativo e devem ter alguma responsabilidade nos processos de contratação.
- Gestores de contratações devem ter alguma autoridade sobre decisões de contratações da sua equipe.

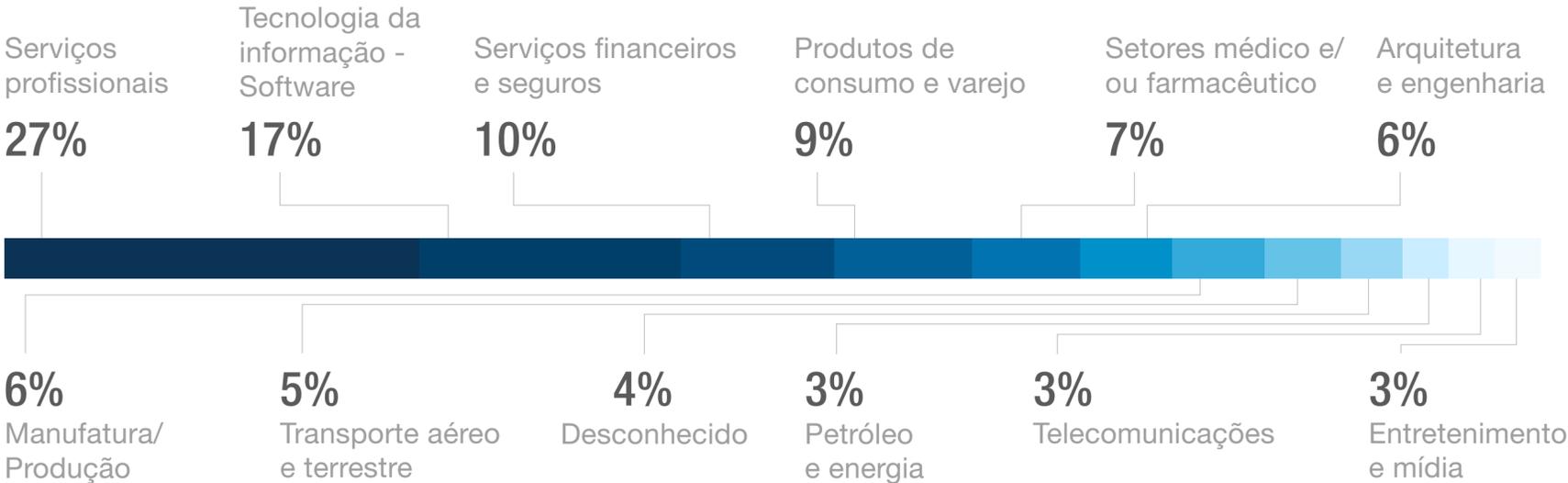
Os participantes da pesquisa são usuários do LinkedIn, selecionados com base nos seus dados de perfil e contatados por e-mail entre 24 de agosto e 24 de setembro de 2017.



## TAMANHO DA EMPRESA

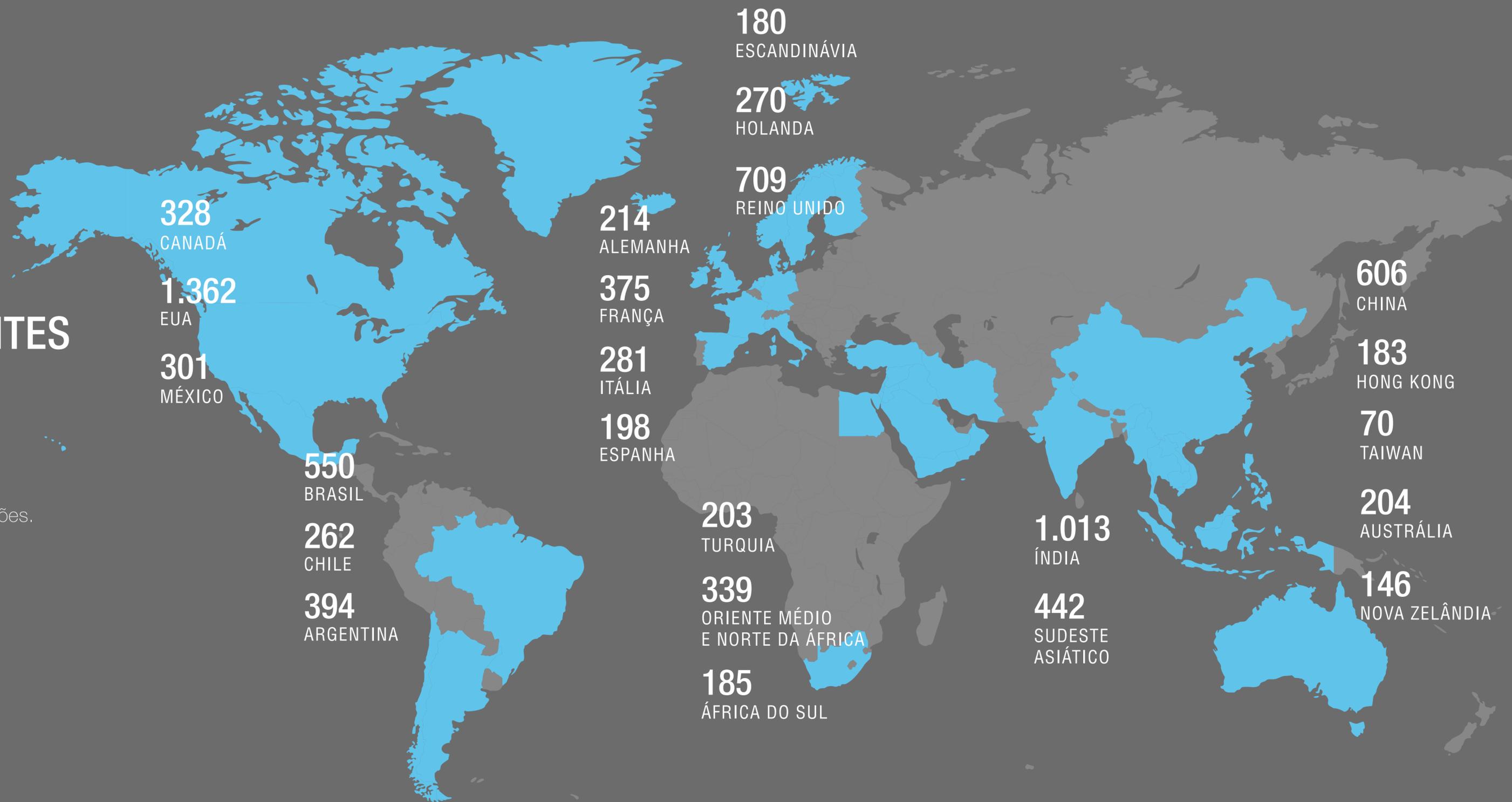


## SETOR



# PARTICIPANTES POR PAÍS

Coletamos as opiniões  
de 8.815 profissionais  
de atração de talentos  
e gestores de contratações.



## FONTES DE INFORMAÇÃO

---

### DIVERSIDADE: O NOVO MINDSET GLOBAL

Janet H. Cho. “Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance” (Diversidade é ser convidado para a festa, inclusão é ser chamado para dança) Verna Myers, em uma apresentação na Cleveland Bar, [cleveland.com](#), 25 de maio de 2016 | [FONTE](#)

Sid Lipsey. “Why Diversity = Winning for the U.S. Olympic and Paralympic Teams” (Por que diversidade = vencer para as equipes olímpica e paralímpica dos EUA) *LinkedIn Talent Blog*, 16 de junho de 2016 | [FONTE](#)

Laura Sherbin e Ripa Rashid. “Diversity Doesn’t Stick without Inclusion” (A diversidade não funciona sem inclusão) *Harvard Business Review*, 1º de fevereiro de 2017 | [FONTE](#)

### Walgreens

Walgreens 2014 Diversity and Inclusion Report (Relatório de Diversidade e Inclusão do Walgreens para 2014) | [FONTE](#)

Walgreens 2015-2016 Diversity and Inclusion Report (Relatório de Diversidade e Inclusão do Walgreens para 2015-2016) | [FONTE](#)

Michael Johnsen. “CVS, Walgreens and Walmart each ace Disability Equality Index” (CVS, Walgreens e Walmart têm pontuação máxima no Índice de Igualdade para Deficiências) *Drug Store News*. 24 de agosto de 2017 | [FONTE](#)

Mosley, Eric. “Building an Inclusive Workplace in a Divisive World” (Construindo um local de trabalho inclusivo em um mundo dividido) *Huffington Post*. 3 de março de 2017 | [FONTE](#)

### Lever

Ushma Mistry. “What Mistakes Do Companies Make with Diversity and Inclusion?” (Que erros as empresas cometem em diversidade e inclusão?) *Undercover Recruiter*. Acessado em 16 de novembro de 2017 | [FONTE](#)

Amy Feldman “Recruiting Software Firm Lever Raises \$30M For Effort To Transform Hiring” (A empresa de software de recrutamento Lever obtém \$30 milhões para o esforço de transformar a contratação) *Forbes*. 19 de julho de 2017 | [FONTE](#)

Sarah Nahm. “Cultivating Diversity and Inclusion in the Workplace” (Cultivando a diversidade e a inclusão no local de trabalho) *The Talent Innovation Blog*. 21 de março de 2017 | [FONTE](#)

Salvador Rodriguez. “Tech Diversity: These Startups Are Breaking The ‘Brogrammer’ Mold By Baking In Diversity From The Start” (Diversidade na tecnologia: essas startups estão rompendo o molde de “brogramador” adotando a diversidade desde o início) *International Business Times*. 27 de agosto de 2015 | [FONTE](#)

Kim-Mai Cutler. “How Lever Got to 50-50 Women and Men” (Como a Lever chegou a um equilíbrio 50/50 entre mulheres e homens) *Medium*. 13 de janeiro de 2017 | [FONTE](#)

“How Lever Empowered Employees as Brand Storytellers to Diversify Our Team” (Como a Lever capacitou seus funcionários como contadores de história da marca para diversificar a equipe) *HR Open Source*. 9 de julho de 2016 | [FONTE](#)

### Pandora

Kate Reilly. “Ban the Term ‘Culture-fit’ and Other Great Diversity Tips from Pandora (Como eliminar a expressão “adequação à cultura” e outras ótimas dicas de diversidade da Pandora) *LinkedIn Talent Blog*, 14 de dezembro de 2016 | [FONTE](#)

“Diversity at Pandora” (Diversidade na Pandora). [www.pandora.com/careers](#), acessado em 22 de dezembro de 2017 | [FONTE](#)

## FONTES DE INFORMAÇÕES

---

### REINVENTANDO A ENTREVISTA

Richard Nisbett. “Why Job Interviews are Pointless” (Por que entrevistas de emprego são inúteis). *The Guardian*. 22 de novembro de 2015 | [FONTE](#)

Jason Dana. “The Utter Uselessness of Job Interviews” (A total inutilidade das entrevistas de emprego). *The New York Times*. 8 de abril de 2017 | [FONTE](#)

Jennifer Shappley. “A LinkedIn HR exec shares the top 6 things recruiters look for when assessing your ‘soft skills.’” (“Um executivo de RH do LinkedIn compartilha as 6 questões mais importantes que os recrutadores buscam ao avaliar suas ‘competências interpessoais.’”) *Business Insider*. 5 de maio de 2017 | [FONTE](#)

Marcel Schwantes. “The Job Interview Will Soon Be Dead. Here’s What the Top Companies Are Replacing It With” (A entrevista de emprego está com os dias contados. Veja o que as grandes empresas estão usando em seu lugar). *Inc.* 6 de março de 2017 | [FONTE](#)

### Citi

Entrevista do LinkedIn com Courtney Storz. 9 de setembro de 2017

### Citadel

Justin Pinchback. “Introducing Talent Auditions” (Apresentando as dinâmicas para talentos). *Apresentação do LinkedIn Talent Connect*. 4 de outubro de 2017 | [FONTE](#)

### Charles Schwab

Adam Bryant. “Walt Bettinger of Charles Schwab: You’ve Got to Open Up to Move Up” (Walt Bettinher da Charles Schwab: é preciso se abrir para avançar). *The New York Times*. 4 de fevereiro de 2016 | [FONTE](#)

Shannon Brayton. “Here’s Why I Won’t Hire Anyone Until I Take Them to Lunch First” (Não contrato ninguém sem antes levá-los para almoçar). *LinkedIn*. 28 de janeiro de 2015 | [FONTE](#)

Joe Burridge. “Interviewing Candidates Over Lunch? Lettuce Help You With That” (Entrevistar candidatos durante o almoço? A alface pode ajudar). *LinkedIn Talent Blog*. 14 de outubro de 2016 | [FONTE](#)

### Lloyds Banking Group

Victoria Woollaston. “Your next interview could be in VR: Lloyds trials virtual tests for candidates” (Sua próxima entrevista poderá ser com RV: o Lloyds conduz testes experimentais em RV para candidatos). *Wired*. 7 de outubro de 2016 | [FONTE](#)

“Introducing Virtual Reality to attract the best Digital and IT talent” (Introdução da Realidade Virtual para atrair os melhores talentos digitais e de TI). Comunicado de imprensa do Lloyds Banking Group. 12 de outubro de 2016 | [FONTE](#)

Entrevista telefônica do LinkedIn com Arbi Rai em 28 de novembro de 2017

## FONTES DE INFORMAÇÕES

---

### KPMG

Verity Edwards. “Video resumes and interviews: welcome to the brave new world” (Currículos e entrevistas em vídeo: bem-vindo ao admirável mundo novo). *The Australian Business Review*. 7 de novembro de 2015 | [FONTE](#)

Pavana KR. TalQuest’16 | Award for Best Candidate Experience” (TalQuest’16 | Prêmio para a melhor experiência do candidato). *Blog da Talview*. 2016 | [FONTE](#)

Catherine Cunningham. “Job Interview Selfies and Skype: the Brave New World of Online Job Interviews” (Selfies e Skype em entrevistas de emprego: o admirável mundo novo das entrevistas de emprego on-line). *Career Consultancy*. 30 de setembro de 2015 | [FONTE](#)

“Let the Games Begin!” (Que comecem os jogos!) *Comunicado de imprensa da KPMG Newsroom*. 26 de março de 2015 | [FONTE](#)

Rebecca Trigger e James Carmody. “Robot recruiters, Snapchat applications, online games: This is how we’ll get our future jobs” (Robôs recrutadores, aplicativos do Snapchat e jogos on-line: é assim que conseguiremos nossos empregos no futuro). *ABC News*. 21 de setembro de 2017 | [FONTE](#)

### Unilever

Kelsey Gee. “In Unilever’s Radical Hiring Experiment, Resumes Are Out, Algorithms Are In” (No experimento de seleção revolucionário da Unilever, saem os currículos e entram os algoritmos). *The Wall Street Journal*. 26 de junho de 2017 | [FONTE](#)

“Global Impact - Unilever.” (Impacto global - Unilever) *Site da Pymetrics*. Acessado em 11 de novembro de 2017 | [FONTE](#)

“Game on! Our graduate recruitment drive’s gone digital” (O jogo começou: nosso recrutamento de recém-formados agora é digital) *Comunicado de imprensa da Unilever News*. 14 de setembro de 2016 | [FONTE](#)

Michael Stephan. “Say Hello to the Cognitive Recruiter” (Diga olá para o Recrutador Cognitivo) *The Wall Street Journal*. 12 de abril de 2017 | [FONTE](#)

Jon-Mark Sabel. “How Unilever Hires 50% of the Candidates it Screens” (Como a Unilever contrata 50% dos candidatos que seleciona) *Blog da Hirevue*. 15 de março de 2017 | [FONTE](#)

John Sullivan. “12 Innovative Recruiting Strategies That Savvy Companies are Using” (12 estratégias inovadoras de recrutamento que empresas inteligentes estão utilizando). *LinkedIn Talent Blog*. 10 de julho de 2017 | [FONTE](#)

Todd Raphael. “Unilever Wants to Shorten Hiring From 4 Months to 2 Weeks” (A Unilever quer encurtar o tempo de recrutamento de 4 meses para 2 semanas). *EREMedia*. 21 de setembro de 2016 | [FONTE](#)

## FONTES DE INFORMAÇÕES

---

### OS DADOS SÃO O NOVO SUPERPODER DAS EMPRESAS

Daniel Shapero. “Our Vision for Talent Intelligence: A New Way to Win in Today’s World of Work” (Nossa visão de inteligência de talentos: um novo modo de vender no mundo do trabalho atual) *LinkedIn Talent Blog*. 4 de outubro de 2017 | [FONTE](#)

Greta Roberts. “Making HR the Hero: Using Predictive Analytics to Solve Real Business Challenges” (Tornando o RH o herói: utilização de análise preditiva para resolver desafios reais de negócios) *TLNT*. 29 de outubro de 2015 | [FONTE](#)

#### Nielsen

Entrevista do LinkedIn com Chris Louie e Douglas Shagam. 3 de janeiro de 2018

Keenan Steiner. “People Analytics Isn’t as Hard as You Think—Nielsen Proves Why” (A análise de pessoas não é tão difícil quanto você pensa - e a Nielsen prova por que) *LinkedIn Talent Blog*. 9 de março de 2017 | [FONTE](#)

#### Novartis

Entrevista do LinkedIn com Pryanka Thatoi

#### JetBlue

“Should Hiring be Based on Gut - or Data?” (A contratação deve se basear em instinto ou em dados?) *Knowledge@Wharton*. 24 de agosto de 2015 | [FONTE](#)

#### Atlassian

Entrevista do LinkedIn com Devin Rogozinski 6 de dezembro de 2017 e 4 de janeiro de 2018

Paul Petrone. “Atlassian’s 5-Step Strategy for Recruiting European Tech Talent to Australia” (A estratégia de 5 etapas da Atlassian para recrutar talentos europeus de tecnologia para a Austrália) *LinkedIn Talent Blog*. 9 de setembro de 2015 | [FONTE](#)

Entrevista do LinkedIn com Rob Allen. 5 de outubro de 2017

#### Danaher

Entrevista do LinkedIn com Celia Harper-Guerra. 5 de outubro de 2017

#### Emerson

Entrevista do LinkedIn com Bret Larson. 5 de outubro de 2017

## FONTES DE INFORMAÇÕES

---

### INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: SUA ARMA SECRETA

Jack Uldrich. “HR’s “HAIR”-y Future: 5 Ways Artificial Intelligence Will Transform Human Resources” (O difícil futuro do RH: 5 modos como a inteligência artificial transformará os recursos humanos) *LinkedIn*. 26 de abril de 2017

Dan Shapero e amigos. “Talent Intelligence - Where Instincts and Insights Meet” (Inteligência de talentos - onde instintos e insight se encontram) *LinkedIn Talent Connect*. 4 de outubro de 2017 | [FONTE](#)

Ji-A Min. “How Artificial Intelligence Is Changing Talent Acquisition” (Como a Inteligência Artificial está mudando a aquisição de talentos) *TLNT*. 11 de novembro de 2016 | [FONTE](#)

Sean Captain. “Can Using Artificial Intelligence Make Hiring Less Biased?” (Será que o uso de Inteligência Artificial torna a contratação menos tendenciosa?) *Fast Company*. 8 de maio de 2016 | [FONTE](#)

Sankar Venkatraman. “This Chart Reveals Where AI Will Impact Recruiting (and What Skills Make Recruiters Irreplaceable)” (Este gráfico revela onde a IA afetará o recrutamento (e que competências tornam os recrutadores insubstituíveis)) *LinkedIn Talent Blog*. Novembro de 2017 | [FONTE](#)

### Intuit

Entrevista do LinkedIn com Nick Mailey. sexta-feira, 6 de outubro de 2017

Rahim Daya. “The Next Generation of LinkedIn Recruiter is Here” (A nova geração do LinkedIn Recruiter já chegou) *LinkedIn Talent Blog*. 19 de abril de 2016 | [FONTE](#)

### Vodafone

Sarah Butcher. “Hirevue interview questions at Goldman Sachs and J.P. Morgan” (Perguntas de entrevista da Hirevue na Goldman Sachs e J. P. Morgan) *eFinancialCareers*. 11 de agosto de 2017 | [FONTE](#)

Roy Mauer. “Digital Video Upgrades the Hiring Experience” (O vídeo digital aprimora a experiência de contratação) *Society for Human Resource Management*. 16 de maio de 2017 | [FONTE](#)

### Deutsche Telekom

Gregory Lewis. “Recruiting Chatbots Won’t Take Your Job, But They May Make It Easier” (Chatbots de recrutamento não vão tomar o seu emprego, vão torná-lo mais fácil) *LinkedIn Talent Blog*. 21 de agosto de 2017 | [FONTE](#)

# AUTORES

## PESQUISA

---



**BENJAMIN SPAR**  
GERENTE DE PESQUISAS  
DE MERCADO



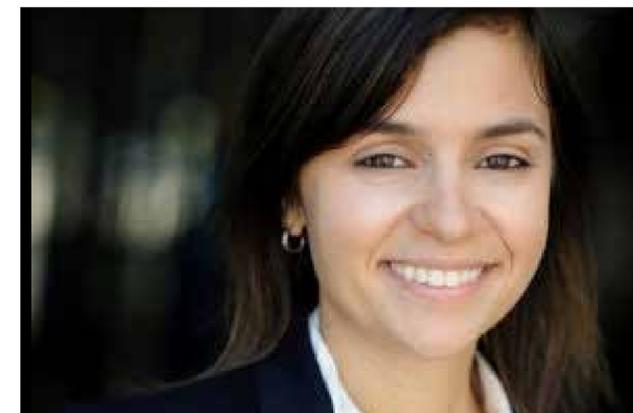
**ILYA PLETENYUK**  
PESQUISADOR SÊNIOR

## EDITORIAL

---



**KATE REILLY**  
ESCRITORA E ESTRATEGISTA  
DE CONTEÚDO



**MARIA IGNATOVA**  
DIRETORA DE LIDERANÇA INOVADORA

# SOBRE AS SOLUÇÕES DE TALENTOS DO LINKEDIN

As Soluções de Talentos do LinkedIn fornecem os dados e as ferramentas de que os profissionais de talentos precisam para identificar e interagir com os talentos de maior potencial e para contribuir para o sucesso da sua empresa.

[Visite o nosso site](#)

[Faça parte da rede do LinkedIn](#)

**LinkedIn** TALENT SOLUTIONS

