

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O USO DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Fernando Ferreira Aguiar¹;

Daniele Santos Raupp²;

Marcelo Macedo³;

Abstract. *This article aims to demonstrate how Digital Transformation (DT) can help an organization in its Recruitment and Selection (RS) process. The study has a qualitative approach, from which a case study was carried out to validate the theory. Semi-structured interviews were conducted with four people linked to RS, in order to follow the DT process and its benefits after implementation. As a result of this study, it was identified that DT brought several improvements, being possible to emphasize the analysis of profiles and resumé through Artificial Intelligence (AI), automation and creation of mass emails, curriculum database, and indicators that help the decision making of the organization. This action was essential for the organization to focus its attention on other processes and to continue its transformation journey.*

Keywords: *Digital Transformation; Human Resources; Recruitment and Selection.*

Resumo. *Este artigo tem como objetivo demonstrar como a Transformação Digital (TD) pode auxiliar uma organização em seu processo de Recrutamento e Seleção (RS). O estudo possui abordagem qualitativa, da qual foi realizado um estudo de caso para validação da teoria. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com quatro pessoas ligadas ao RS, a fim de acompanhar o processo de TD e seus benefícios após implementação. Como resultado deste estudo, identificou-se que a TD trouxe diversas melhorias, podendo-se destacar a análise de perfis e currículos por meio de Inteligência Artificial (IA), automação e criação de e-mails em massa, banco de currículos, e indicadores que auxiliam a tomada de decisão da organização. Esta ação foi essencial para a organização concentrar sua atenção em outros processos e continuar sua jornada de transformação.*

Palavras-chave: *Transformação Digital; Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção.*

¹ Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: ferreira.fal@gmail.com

² Pós-graduada em Gestão de Negócios – Fundação Dom Cabral (FDC) Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: danielesraupp@gmail.com

³ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: marcelo5369@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Diante de todas as transformações que a humanidade já passou, atualmente pode-se afirmar que a sociedade encontra-se à frente do estágio de desenvolvimento baseado no uso de tecnologias de informação e comunicação em larga escala.

Assim, dados e informações tornaram-se ativos de negócios centrais, fontes de receitas e facilitadores críticos na era da informação. A fim de colher os benefícios das novas tecnologias a etapa atual já está ocorrendo, a economia da transformação digital. As organizações estão acelerando sua estratégia de transformação digital, construindo pontes de conexão em diversas áreas que envolvem informações, dados, processos, pessoas e tecnologia (Bensberg, Buscher & Czarnecki, 2018).

Para Hanna (2010) e Bensberg et al. (2018), as empresas têm de se adaptar à evolução digital que ocorrerá nos próximos anos se quiserem sustentar o sucesso, caso contrário estarão aceitando sua falência em curto prazo. Para corroborar este argumento, de acordo com a Fast Company (2015), a geração Z, composta por pessoas que nasceram a partir de 1994 — que são consideradas nativos digitais por já nascerem dentro deste cenário tecnológico — representarão até o ano de 2020 um total 40% de todos os consumidores. Desta forma, o papel de organizações intensivas em conhecimento, deve ser transformar-se digitalmente, para aumentar a experiência dos funcionários a fim de atender diferentes expectativas e preferências destas novas gerações.

A TD além de ser crucial para a sustentação das organizações, tem características que refletem não apenas na tecnologia, mas também em mindset, funcionários de alta performance, cultura organizacional, liderança, etc. A TD é holística e requer integração, colaboração, estratégia e iniciativa para realizar transformações por blocos, criando pontes que se conectam para chegar a um determinado objetivo (Banovic-Curguz & Ilisevic, 2018; Nair, 2019).

As inovações tecnológicas transformam radicalmente os processos socioeconômicos e a velocidade dessas mudanças aumenta. Muitos países ligam o estágio atual de seu desenvolvimento aos processos de Transformação Digital (TD) baseados no uso de

tecnologias digitais emergentes de terceira onda, como inteligência artificial, análise preditiva, aprendizagem de máquina ou Internet das Coisas (Ershova & Hohlov, 2018).

Ershova e Hohlov (2018) citam que a chave para uma implementação bem-sucedida da TD ocorre com a criação de um ecossistema integrado, onde no centro desse ecossistema deve existir uma área responsável por realizar um consenso geral sobre as metas e objetivos da TD, para que os tomadores de decisão e outras partes interessadas da organização compreendam todas as prioridades, condições e desafios necessários para a implantação da estratégia digital. Para os autores, é comum encontrar os seguintes elementos-chaves envolvidos na estratégia de TD das organizações: (i) conjunto de diretrizes, documentos e estratégias para desenvolvimento da TD; (ii) regulamentação legislativa, (iii) estrutura organizacional, (iv) núcleo de TIC para implantação e mentoria na TD; (v) núcleo de infraestrutura digital para apoio a TD, (vi) apoio financeiro para garantir o investimento na TD; (vii) recursos humanos e cultura organizacional (Ershova & Hohlov, 2018).

Portanto, a TD pode ser vista como um grande sistema com uma estratégia global, com seus subsistemas com uma estratégia específica se conectando em busca de um objetivo comum, que é tornar uma organização capaz de agir ou reagir rapidamente a mudanças de dados, condições, cenários e estratégias, suficiente para manter seu sucesso (Banovic-Curguz & Ilisevic, 2018).

A empresa americana Deloitte (2017) — especializada em auditoria e consultoria empresarial — relata que uma das áreas de maior atenção nos processos de TD das organizações são os setores de Recursos Humanos (RH). Nos últimos cinco anos o setor passou por uma rápida evolução, e é comum encontrar os termos “*HR Techs*” ou “*Digital HR*” que referem-se a organizações que já transformaram digitalmente seus processos no RH e adaptaram-se para operarem utilizando plataformas digitais que executam rotinas com grandes volumes de dados e geram insights para que os líderes possam, cada vez mais, tomar melhores decisões.

Assim, este artigo estudará uma das partes do todo, concentrando-se na transformação digital sob a ótica de um dos processos de Recursos Humanos de uma *Fintech* localizada na cidade de Florianópolis.

Portanto, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a transformação digital pode auxiliar uma organização na perspectiva do recrutamento e seleção?

2 METODOLOGIA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este artigo, em termos de classificação metodológica, caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidos à solução de problemas específicos, fazendo o uso de um estudo de caso sobre uma organização real a fim de que se possa observar a aplicação prática da ciência, ou seja, analisar o impacto de uma solução para um determinado problema (Gil, 1994).

Do ponto de vista de sua abordagem, o estudo caracteriza-se como qualitativa, considerando que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números; a pesquisa é descritiva, o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente (Gil, 2008; Lakatos & Marconi, 2003).

Quanto ao seu objetivo, este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratório-descritiva, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (Creswell, 2010).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para embasamento teórico do estudo, foram utilizadas as bases de dados *Scopus*, *IEEE Xplore* e *Emerald Insight*. Os critérios de busca resumem-se nos artigos que possuíam todo seu documento para consulta e que continham, em seus resumos, os termos “*digital transformation*” e “*human resources*”. Após a coleta destas publicações, foi realizada a leitura dos resumos dos textos, a fim de eliminar os trabalhos que não fossem significativos para esta pesquisa, e a coleta dos principais autores e conceitos.

Além dessa fase de construção da contextualização e dos constructos da pesquisa, o estudo prosseguiu conforme as seguintes etapas, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1- Etapas identificadas para a reestruturação do RS.

Etapas	Título da Etapa	Descrição
--------	-----------------	-----------

1.	Dores do setor de RH	- Identificação das maiores dores do setor de RH da organização;
2.	Processo Atual e Elicitação do Conhecimento	- Processo de entrevistas semi-estruturadas para identificar maiores gargalos do processo de RS da empresa e entendimento de como é o processo atual (<i>as-is</i>);
3.	Acompanhamento do processo de Contratação e Implantação de um Sistema de RS	- Acompanhamento da etapa de contratação e modelagem de processos para implantação do sistema de RS, 03/2018 a 08/2018.
4.	Acompanhamento do uso da plataforma	- Acompanhamento do uso da plataforma pelos gestores, no período de 10 meses - no período de 08/2018 a 05/2019;
5.	Análise e documentação dos dados	- Processo de entrevistas semi-estruturadas identificando qual o impacto da TD, e quais as vantagens para o processo de RS da organização;
6.	Resultados obtidos e Conclusões	- Elaboração dos resultados obtidos conforme dados coletados nas entrevistas, e elaboração da conclusão.

Fonte: Autoria Própria.

A plataforma esteve apta para utilização a partir de Agosto de 2018, onde os pesquisadores acompanharam a utilização até Maio de 2019, realizando a última série de entrevistas com o objetivo de identificar o impacto da plataforma no processo de RS.

2.3 ENTREVISTAS E ENTREVISTADOS

Ao todo, foram entrevistados quatro pessoas, que fazem parte do recrutamento e seleção da organização constantemente, sendo:

Tabela 2- Perfil dos Entrevistados.

Cargo	Faixa de Idade	Tempo de Empresa	Qualificação	Gênero
Analista de RH	30 - 35 anos	1 ano e 4 meses	Pós-graduação	Feminino
Coordenador de Operações	30 - 35 anos	12 anos	Pós-graduação	Masculino
Supervisor de Operações	25-29 anos	8 anos	Graduando	Masculino
Coordenador de Marketing	30-35 anos	4 anos	Graduação	Feminino

Fonte: Autoria Própria, coletado das entrevistas.

Essas quatro pessoas foram identificadas pela diretora do departamento de Recursos Humanos como pessoas chaves para a realização das entrevistas, pois efetuavam a contratação de novos funcionários constantemente, possuindo um elevado conhecimento sobre o processo de RS, sendo portanto, referência nesse aspecto dentro da organização. Dos entrevistados, a Analista de RH participou da execução do projeto nas etapas um, dois e três, conforme relacionado na Tabela 1. Posteriormente, todos os indicados foram conduzidos a execução da etapa cinco, sendo realizada entrevistas semi-estruturadas para a identificação dos impactos da Transformação Digital no auxílio ao processo de RS da organização.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 O CASO ESTUDADO

O Grupo estudado é uma holding de empresas de tecnologia focados em soluções financeiras com 25 anos de mercado situada na cidade de Florianópolis. A organização é o principal *gateway* de transações financeiras e mercantis do país, proporcionando soluções que interligam empresas, fornecedores e clientes. Por meio de sistemas são conectados ideias, segurança e tecnologia de ponta em toda a cadeia de produtos. Seus *softwares* são soluções ágeis, que têm facilitado processos financeiros em praticamente todas as esferas sociais. Do consumidor final às maiores empresas do mercado.

Por ser uma *fintech* e trabalhar com diversos dados sensíveis e de outras organizações, a empresa, por política interna e por alguns contratos com seus clientes, adota a postura de preferir não mencionar seu nome em trabalhos acadêmicos. Portanto, o nome da organização não será exposto neste artigo.

3.2 NECESSIDADE

A organização utiliza seus próprios recursos de software (*built in house*⁴) para suportar e sustentar sua operação. Entretanto, os recursos são concentrados nos clientes, e não no âmbito da gestão da empresa. Dentro da sua cultura, a empresa sempre possuiu o hábito de inovar em seus produtos e serviços, fornecendo soluções que facilitassem as operações financeiras de seus clientes. Como a principal força motriz do grupo é o capital intelectual, ou seja, o conhecimento agregado nas soluções que a empresa fornece, há a necessidade de cada vez mais, aprimorar-se e adaptar-se ao mercado, buscando os melhores profissionais, para se manter neste cenário tão competitivo. Assim, a organização passa por uma transformação digital que vai desde a escolha de sistemas (*SaaS*) que executem diversas tarefas em áreas específicas, até a integração dos dados de cada sistema, formando uma grande transformação digital, trazendo fontes, dados que facilitem a tomada de decisão e execução dos serviços por parte dos funcionários da empresa.

Uma destas áreas que faz parte da visão estratégica da organização é o setor de Recursos Humanos. Departamentos de Recursos Humanos possuem diversas atribuições, conforme pode ser visto na Figura 1.

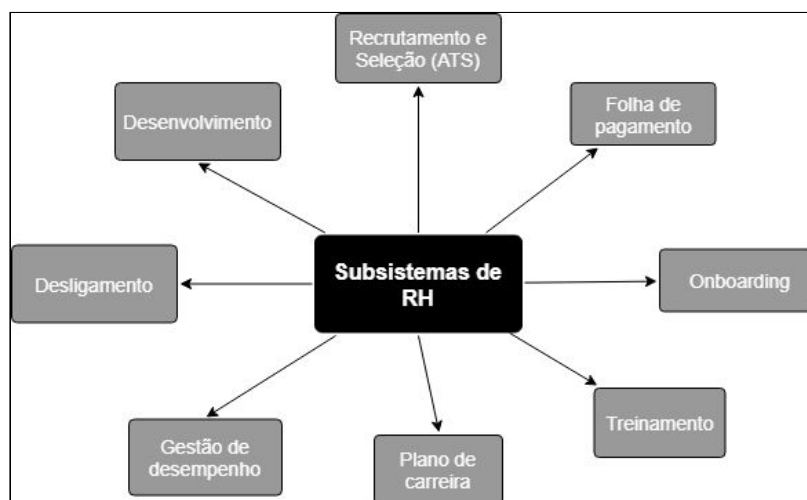


Figura 1 –Processos comuns em setores de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Chugh (2014).

Dentre as maiores dores do setor de RH, está o processo de Recrutamento e Seleção da empresa, que é extremamente manual, e por este motivo, será o primeiro processo do setor de RH que será exposto no plano de TD da organização.

⁴ Built in house: termo de origem inglesa que descreve empresas que criam seus próprios softwares para realizar atividades internas ou de sua cadeia de valor (clientes, gestão de projetos, etc).

3.3 ANÁLISE DO CENÁRIO ANTERIOR

Com a transformação do RH tradicional para um RH mais estratégico, a Diretoria de Recursos Humanos identificou no processo de recrutamento e seleção sua maior fragilidade. A Analista de RH relatou que em um único dia, chegou a receber 500 currículos para uma vaga de Executivo de Contas, e citou que o processo era completamente inviável para ser realizado manualmente.

A requisição da vaga era efetuada pelo Gestor de uma área específica em um formulário com as informações necessárias para a contratação, como salário, aumento de quadro ou vaga de substituição, cargo, competências técnicas desejadas. O formulário era analisado e aprovado pela Presidência e, assim, o analista de RH inicia o processo para abertura de vaga.

As vagas eram divulgadas manualmente no website da empresa, redes sociais, como *Instagram, LinkedIn e Facebook*, *e-mail* corporativo (recrutamento interno), alguns sites especializados em recrutamento e seleção. Para alguns canais de divulgação, existia a necessidade de solicitar a inclusão do comunicado sobre a vaga para um terceiro.

Os recebimentos dos currículos ocorriam de forma descentralizada, pelo *e-mail* departamental, formulário “Trabalhe Conosco” no website da empresa e nos sites especializados. Muitas vezes esses candidatos eram indicados por colaboradores da empresa. O responsável pelas análises de currículos, monitorava e acessava as ferramentas manualmente a fim de verificar o recebimento dos documentos. Com a falta de uma ferramenta específica de seleção, toda a análise e triagem era feita manualmente.

A medida que a triagem dos currículos era aplicada, os documentos eram encaminhados impressos e/ou via *e-mail* para o Gestor da área. Este por sua vez, também analisava cada um dos currículos com a intenção de identificar o perfil mais próximo do desejado para aquele cargo. De acordo com a analista de RH, a seleção dos currículos era muito burocrática, morosa e suscetível a erros. Nem todos os candidatos chegam a ser analisados devido ao grande volume de recebimento de documentos. Os gestores destacam que “querendo ou não quem é o especialista é você, e o RH não sabe avaliar essa parte técnica e às vezes perde esse *feeling*”, o que pode ter gerado grandes perdas de possíveis candidatos potenciais.

Um dos gestores entrevistados afirmou que a dificuldade de análise dos currículos aumentava já que “como não tinha um padrão de currículo, tu tinha que olhar para cada perfil e estudar aquele currículo. Não existia uma padronização”. O Supervisor de Operações ainda relata “alguns currículos vinham em PDF, outros em DOC, você não sabia onde procurar as informações, e com grande volume de dados, era praticamente impossível realizar uma boa triagem”. Outro gestor comentou que era preciso “transcrever as informações manualmente para outro arquivo para começar as análises e identificação de perfis”.

Não havia um padrão para o processo de seleção. Os candidatos selecionados, na maioria dos casos, eram chamados para uma entrevista presencial na empresa, com participação do Gestor responsável ou não. Em alguns casos, isto ocorria via *skype*. Dependendo do perfil da vaga, eram realizadas mais de uma entrevista, testes técnicos e psicológicos e dinâmicas em grupo. Nem sempre era necessária a presença do colaborador na empresa para realizar os testes. Dependendo da modalidade eles eram enviados por *e-mail* e o candidato tinha um prazo para finalizar. A rodada de seleção acontecia até que o Gestor com apoio do RH definisse um potencial colaborador.

O canal de comunicação entre empresa e candidato ocorria via *e-mail* ou telefone. De acordo com a analista de RH que participou do projeto essa comunicação não era muito efetiva devida à grande quantidade de candidatos por vaga e o retorno ser totalmente manual, ela afirma que “sempre ficava algum *feedback* para trás, por mais que a gente controlasse de alguma maneira (...). E não gerava uma experiência positiva para aqueles que não evoluíram nas etapas, para aqueles que ficaram parados nas análises de currículos”. O *feedback* era realizado apenas para quem ia para o final do processo. Ainda segundo ela “alguns faziam contato e a gente tentava responder a medida do possível. Só que a gente não dava retorno para todo mundo.”

O *feedback* positivo para o candidato selecionado era realizado via telefone, onde havendo realmente interesse por sua parte, seria formalizado via *e-mail* com as instruções para etapa de Admissão. Somente após a confirmação, o analista de RH fornece o *feedback* negativo para os demais candidatos que chegaram até a última etapa de seleção, este por sua vez via *e-mail*.

Não existia nenhuma formalização e controle para acompanhar o status e andamento do processo. A única documentação eram os currículos enviados pelos candidatos, que ficam

salvas em pastas na nuvem. Não há indícios que estes currículos seriam utilizados posteriormente, visto que não existia um banco de talentos.

Entre RH e gestor as informações eram registradas via *e-mail*, e na maioria das vezes de forma presencial.

Muitas vagas continuavam disponíveis nos canais de divulgação após o seu fechamento. Assim como todo o processo, a retirada deste comunicado também era efetuado de forma manual e também em alguns casos, necessária a intervenção de terceiros para a execução.

A analista de RH relata que o processo para a contratação de um novo colaborador, devido todas as dificuldades e fatores, chegava a demorar mais de 30 dias para ser concluído.

3.4 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

Em razão das dificuldades encontradas, a estratégia adotada pela Diretoria foi a busca por um sistema de Recrutamento e Seleção com integração entre todas as etapas do processo, para reduzir o trabalho manual e extremamente operacional, que muitas vezes esteve suscetível a falhas. O sistema desejado teria que fornecer mais assertividade durante sua execução do processo, visto que a contratação de um novo colaborador é uma tomada de decisão que deve ser precisa e com embasamento. O uso da inteligência artificial (IA), proporcionam ao RS uma escolha mais clara com dados adequados e assim candidatos mais capazes que geram aumento de performance para a organização.

Para execução do projeto, foi estabelecido uma equipe multidisciplinar, executado pelos analista de RH, administrador de sistemas e analista de negócios do Grupo. O escopo apresentado pela Diretoria de RH contemplava diversas necessidades sendo elas: (i) requisição de vaga por intermédio de um sistema com *workflow* onde seja possível o acompanhamento completo do processo; (ii) publicação e divulgação da vaga direto pela plataforma; (iii) filtros, análise e triagem de currículos; (iv) classificação (*ranking*) dos candidatos automatizado por meio de IA; (v) processo seletivo automatizado; (vi) banco de currículos; (viii) qualificação de candidatos; (ix) indicadores sobre o processo de recrutamento e seleção e perfil de candidatos; (x) escalabilidade e integração com outros sistemas e setores.

A equipe multidisciplinar aplicou os procedimentos de mapeamento e modelagem de processos para identificar a situação atual (*AS-IS*) do processo de Recrutamento e Seleção. Esta etapa foi realizada através de entrevistas com os colaboradores da área de Recursos Humanos. Após a análise do processo e evidências apresentadas pelos responsáveis foi possível alinhar os requisitos indicados pela Diretoria com o diagnóstico elaborado pela equipe de multidisciplinar.

A segunda parte do projeto consistiu na pesquisa de mercado por sistemas de RS que atendam os requisitos e o escopo identificado. No total foram analisadas quatro sistemas para a rodada de entrevistas com os fornecedores. Nas reuniões com os fornecedores eles apresentaram versões demos de suas plataformas, funcionalidades e modelo de negócio.

As informações fornecidas pelos quatro fornecedores possibilitaram a elaboração de um relatório, cujo material foi apresentado para a Diretoria de RH que definiu o fornecedor aprovado. O fornecedor aprovado foi uma startup de São Paulo com uma plataforma de recrutamento e seleção automatizado que permite sua transformação digital. O sistema é intuitivo, engaja os envolvidos, facilita a análise de currículos, agendamentos, envio de *feedbacks* em massa com apenas alguns cliques.

Ao todo, o processo de implantação do sistema foi de Março de 2018 a Agosto de 2018. Houveram alguns problemas encontrados, conforme relata a equipe responsável “teve dificuldade em aprovação de algumas mudanças no processo, como as aprovações da vaga”, o que, de acordo com a analista de RH, causaram atraso na entrega da plataforma. Porém de acordo com o time de RH e com os demais entrevistados, a implementação do sistema foi completamente satisfatória.

Durante a implantação foi necessária a revisão de algumas regras de negócio da Empresa. Nem todas as solicitações puderam ser atendidas devida a decisões que permaneceram a alta diretoria.

3.5 ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL E RESULTADOS OBTIDOS

Conforme cenário anterior construído pelos envolvidos na transformação digital do processo de RS, foram identificados diversos pontos de melhoria, que deixavam o processo completamente inviável de ser realizado sem auxílio de uma plataforma adequada. Após o período de implantação, o sistema foi utilizado por 10 meses, de Agosto de 2018 a Maio de

2019, e realizado as entrevistas semi-estruturadas para identificar se de fato houveram benefícios na TD do processo de RS. Conforme Tabela 3, é exposto cada gargalo identificado anteriormente, e qual os benefícios que foram constatados pelos entrevistados.

Tabela 3- Análise do cenário anterior com os benefícios trazidos pela TD.

Problemas	Benefícios
Requisição da vaga era realizada de forma manual através de um formulário impresso para aprovação da Presidência.	Hoje a requisição é realizada diretamente na plataforma e não é mais necessária a aprovação física pela Presidência.
A divulgação da vaga era manual em redes sociais e em plataformas especializadas. Muitas vezes era necessário o envolvimento de uma terceira pessoa para realizar a publicação.	Em apenas um clique na plataforma divulgar diretamente no <i>indeed</i> , no <i>linkedin</i> , nas redes sociais rapidamente.
O recebimento de currículos era descentralizado: via <i>e-mail</i> , redes sociais, indicação, <i>website</i> .	Todos os currículos são cadastrados no sistema de recrutamento e seleção pelos próprios candidatos.
A pré triagem era um fator de risco pois alguns possíveis potenciais poderiam ser passados despercebidos. Isso ocorria por dois motivos: a) Grande volume de currículos recebidos por vaga; b) O RH não tem total conhecimento técnico das vagas. Esses currículos eram entregues via <i>e-mail</i> ou impressos ao gestor.	Não existe mais a pré triagem, o gestor a partir do momento em que a vaga é publicada tem a autonomia para analisar os currículos e inserir informações para facilitar a análise como <i>likes</i> , observações, <i>tags</i> e classificar o candidato no <i>ranking</i> . O analista de RH pode visualizar todas as observações incluídas pelo gestor em tempo real, na mesma plataforma.
A análise de currículos era manual e cada um apresentava um padrão diferente o que dificultava mais ainda as análises	A plataforma facilita a leitura dos candidatos. Ela apresenta as informações de cada perfil e currículo em um padrão indicando também um score de afinidade do candidato com a vaga e empresa (<i>fit cultural</i>). De acordo com os entrevistados, com o sistema é possível "avaliar sem correr o risco de perder um possível candidato potencial".
Não era possível identificar histórico do candidato em relação a candidaturas na empresa	A plataforma apresenta um histórico do candidato em relação a reincidência de candidaturas na organização e para quais vagas. Os gestores entrevistados veem esse dado como uma experiência positiva no uso do sistema.
Não era possível realizar o <i>feedback</i> com todos, o que gerava uma experiência negativa para o candidato. Apenas os candidatos que iam para a última fase do processo recebiam um retorno.	A plataforma permite envio de <i>e-mail</i> em massa, desta forma é possível encaminhar um <i>feedback</i> , mesmo que genérico, em todas as etapas do processo de recrutamento e seleção. Para os casos que existem mais de 100 currículos para uma mesma vaga, é essencial, pois você pode responder aos candidatos de forma educada e padrão, e não deixar nenhum candidato sem um <i>feedback</i> do processo seletivo.
Canal de comunicação entre candidato e empresa era via <i>e-mail</i> e telefone.	Toda a comunicação entre a empresa e candidato é realizada pela plataforma (informativo sobre as fases do processo, agendamentos, <i>feedbacks</i>).

A contratação de um novo funcionário tinha duração maior que 30 dias devido sua complexidade.	Com as facilidades da plataforma, os processos são concluídos em média de 21 dias, sendo que em Maio/2019 o tempo médio chegou a 13 dias.
Não existia página de carreira da empresa	A página de carreira ajudou a trabalhar a marca empregadora da organização.
Falta de visibilidade das etapas do processo	A plataforma permite que as fases do processo sejam acompanhadas pelo RH, Gestor e candidato. A facilidade de visualização permite que a responsabilidade pela contratação seja compartilhada entre Gestor e RH.

Fonte: Autoria Própria (coletado das entrevistas).

Além das melhorias citadas acima pelos entrevistados, por meio da Inteligência Artificial e Aprendizagem de Máquina, o sistema detecta padrões entre os candidatos escolhidos para uma determinada vaga, e começa a aprender que tipo de perfis são aptos aquela determinada vaga. E com isso pode realizar um ranking com os perfis mais aptos conforme o histórico de contratação anterior.

O sistema também permite o chamado *fit* cultural, que verifica se os valores pessoais do candidato são os mesmos da empresa, devido a sua funcionalidade de análise de perfil que existe na plataforma.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou identificar por meio de um estudo de caso como a transformação digital pode auxiliar uma organização, sob a ótica de seu processo de Recrutamento e Seleção.

O estudo foi dirigido em uma *Fintech* localizada na cidade de Florianópolis, a partir de uma equipe multidisciplinar, envolvendo as áreas de Recursos Humanos, Sistemas Internos e a diretoria da empresa, no intuito de pesquisar no mercado uma solução que pudesse auxiliar os processos de RH por meio da TD.

Durante o estudo foram identificadas as etapas do projeto, sendo elas: a) identificação das maiores dores do setor de RH; b) mapeamento e modelagem do processo atual de RS; c) contratação e implantação de um sistema de RS; d) acompanhamento do uso da plataforma.

Entre Março/2018 a Agosto/2018 foram executadas as três primeiras etapas. Nas duas primeiras, identificação das dores e mapeamento do processo *as-is*, foi possível mapear os principais gargalos do departamento de Recursos Humanos da empresa, destacando-se: (i) descentralização de recebimento de currículos; (ii) análise manual de currículo; (iii) comunicação ineficiente com os candidatos; (iv) falta de banco de talentos; (v) demora para finalização do processo.

Após a implantação da ferramenta contratada para executar o processo de RS da organização, houve o acompanhamento e entrevistas semi-estruturadas com quatro pessoas que são diretamente ligadas ao RS da empresa. O acompanhamento do uso da ferramenta pelos colaboradores da empresa foram realizados no período de Agosto/2018 até Maio/2019. O intuito das entrevistas foi coletar como uma estratégia de TD poderia auxiliar o processo de RS da empresa estudada.

Conforme as entrevistas dos colaboradores, a TD atingiu mais do que o esperado, permitindo com que o processo de RS da organização fluísse, contendo um único ambiente que realiza diversas tarefas automatizadas, como triagem dos currículos, banco de talentos, automação de *e-mails* em massa, *ranking* de candidatos e histórico do candidato. Além dos aspectos relatados nas entrevistas, o sistema também realiza avaliações de perfis por meio de Inteligência Artificial e Aprendizagem de Máquina, o que facilita extremamente a triagem dos candidatos. Desta forma, conclui-se que a TD trouxe excelentes benefícios para o processo de Recrutamento e Seleção do setor de Recursos Humanos da organização, e deve ser disseminada para as demais áreas de RH.

Para considerações futuras, destaca-se que o RS não é o único processo existente em um setor de RH. Portanto, é necessário pensar em *APIs* que conectem entre diversos sistemas de gestão de pessoas, e forneçam dados para a construção de *People Analytics*, interligando todas as informações sobre os colaboradores da empresa, a fim de tornar a tomada de decisão ainda mais fácil.

5. REFERÊNCIAS

Banovic-Curguz, N., & Ilisevic, D. (2018). Customer-centric culture as enabler of digital transformation. *2018 41St International Convention On Information And*

- Communication Technology, Electronics And Microelectronics (MIPRO)*. doi: 10.23919/mipro.2018.8400076
- Bensberg, F., Buscher, G., & Czarnecki, C. (2019). Digital Transformation and IT Topics in the Consulting Industry: A Labor Market Perspective. In *Advances in Consulting Research* (pp. 341-357).
- Chugh, R. (2014). Role of Human Resource Information Systems in an Educational Organization. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 149-153. doi:10.12720/joams.2.2.149-153
- Creswell, J. W. (2010). SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. In (2 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Retrieved from <https://methods.sagepub.com/book/sage-handbook-of-mixed-methods-social-behavioral-research-2e>. doi:10.4135/9781506335193
- Deloitte. (2019). Digital HR: Platforms, people, and work. Retrieved 9 June 2019, from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>
- Ershova, T., & Hohlov, Y. (2018). Digital Transformation Framework Monitoring of Large-Scale Socio-Economic Processes. *2018 Eleventh International Conference "Management Of Large-Scale System Development" (MLSD)*. doi: 10.1109/mlsd.2018.8551765
- Fast Company. (2019). What Is Generation Z, And What Does It Want?. Retrieved 7 June 2019, from <https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want>
- Forbes. (2019). The HR Software Market Reinvents Itself. Retrieved 10 June 2019, from <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/18/the-hr-software-market-reinvents-itself/#2eadbb5b5d0a>
- Gil, A. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4th ed.). São Paulo (SP): Atlas.
- _____. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo (SP): Atlas.
- Hanna, N. (2010). *Enabling Enterprise Transformation*. New York, NY: Springer Science+Business Media, LLC.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2019). *2003* (5th ed.). São Paulo: Atlas.
- Nair, K. (2019). Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). doi:10.1108/dlo-02-2019-0044.